

Opinnäytetyö (AMK)

Kauneudenhoitoalan koulutusohjelma

Estenomi

2012

Elli Ali-Löytty & Terhi Parjanen

L'ORÉAL TRAVEL RETAIL: KOHTI PARIISIA

- motivaatio- ja palkitsemistyökalun kehittäminen
Beauty Advisorin myyntityön tueksi



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Kauneudenhoitoalan koulutusohjelma

2.2.2012 | 56 sivua + 1 liite

Ohjaaja Monica Tamminen

Elli Ali-Löytty & Terhi Parjanen

L'ORÉAL TRAVEL RETAIL: KOHTI PARIISIA - MOTIVAATIO- JA PALKITSEMISTYÖKALUN KEHITTÄMINEN BEAUTY ADVISORIN MYYNTITYÖN TUEKSI

Työ on mieluisinta silloin, kun se palkitsee ja tuottaa tekijälleen mielihyvää. Yrityksissä yleistyvät palkitsemisohjelmat liitetään usein ainoastaan suorituksen palkitsemiseen rahalla tai muilla hyödyillä, mutta samalla hankalammin mitattavissa olevan vuorovaikutuksen ja palautekulttuurin merkitys osana palkitsemista sivuutetaan. Työmotivaation kannalta merkittävimmät onnistumisen hetket koetaan kuitenkin usein juuri vuorovaikutuksellisissa tilanteissa, kun saadaan kiitosta ja tunnustusta hyvästä suorituksesta.

Tämä opinnäytetyö sai alkunsa tekijöiden omasta kiinnostuksesta työskennellä suuren ja kansainvälisen yrityksen kanssa, sekä halusta toteuttaa hyödyllinen kehittämisprojekti, joka liittyy kosmetiikan myyntityöhön. Idea motivoitiin ja palkitsemiseen liittyvästä projektista esitettiin L'Oréal Travel Retailin Regional Manager Katja Sariolalle ja hän innostui ideasta. Tämän tyypistä hanketta he olivat itsekin kaavailleet lähitulevaisuuteen.

Työyhteisön hyvinvointi, motivointi ja palkitseminen ovat ajankohtaisia aiheita. Erityisen tärkeitä ne ovat hajautetussa organisaatiossa kansainvälisellä työkentällä. L'Oréal Travel Retailin Beauty Advisorit työskentelevät kosmetiikan asiantuntijoina tax-free-myyntissä lentoasemien ja risteilylaivojen kosmetiikkamyymälöissä, ja heille kaivattiin lisätukea myynnin kehittämiseen. Tarkoituksena oli muodostaa toimiva motivointi- ja palkitsemiskokonaisuus toimeksiantajalla jo käytössä olevista ja nyt kehitettävästä työkalusta.

Opinnäytetyön tueksi toteutettiin Beauty Advisorien motivaatiota ja palkitsemistoiveita kartoittava Be a Star BA! -kysely. Suurena apuna oli myös toimeksiantajan konsultaatio. Motivaatioon ja palkitsemiseen perehdyttiin laajasti ennen kuin varsinainen työ rajautui nykyiseen muotoonsa motivointi- ja palkitsemistyökalu Star Cardiin ja Be a Star BA! -myyntikilpailuun. Johtavana ajatuksena työssä on L'Oréalin mission mukaan työntekijä yrityksen tärkeimpänä voimavarana.

ASIASANAT:

Palkitseminen, motivaatio, motivointi, myynti, kehittäminen, vuorovaikutus

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme in Beauty Care Management

2nd of February 2012 | 56 + 1

Monica Tamminen

Elli Ali-Löytty & Terhi Parjanen

L'ORÉAL TRAVEL RETAIL: ON THE WAY TO PARIS - DEVELOPING A TOOL FOR MOTIVATING AND REWARDING BEAUTY ADVISORS IN SELLING COSMETICS

People work best, when they feel a sense of accomplishment and reward from their job. Employers who offer rewards have become popular nowadays. It is common for many workers to focus on monetary rewards, yet, intangible rewards such as interaction and feedback are often overlooked. Employees soon gain a sense of entitlement to monetary rewards, and motivation arises from these monetary awards because the employees interpret these bonuses as acknowledgment of good performance.

Creators of this thesis were interested in cooperating with the international corporate giant L'Oréal, so they developed a project that would help this company with their sales. The idea developed was to offer incentives to employees that would reward sales people, which was presented to Katja Sariola, who was very excited by the idea. She had also been planning to start a project similar to their proposal in the near future.

Security, motivation, and rewards are emerging topics in many work communities. They are extremely important, and vital to a number of international organizations, and L'Oréal's Travel Retail Beauty Advisors are experts in cosmetic products and sales in tax free stores. Tax free cosmetic stores can be found in 'duty-free' stores in airports as well as cruise ships. Beauty Advisors needed more support from sales development, which is the purpose of this thesis, to create a functional combination of new and existing tools through motivation and rewards.

During this thesis process, "Be a Star BA!" inquiries were made to find out what motivates Beauty Advisors. Also, the consultation of Katja Sariola was a major help in gathering useful information on L'Oréal and Beauty Advisor's work. There was also a broad process of learning about motivation and rewards before defining this thesis to its current form: the motivating and rewarding tool Star Card and Be a Star BA! sales competition. The leading perspective in this thesis is to consider Beauty Advisors as the greatest assets in L'Oréal's ethics.

KEYWORDS:

Rewarding, motivation, selling, development, interaction

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 KANSAINVÄLINEN KOSMETIIKKAJÄTTI L'ORÉAL	8
2.1 L'Oréal ennen ja nyt	8
2.2 L'Oréal työnantajana	9
2.3 L'Oréal Travel Retail	10
2.4 Beauty Advisor	11
3 VUOROVAIKUTUS PALKITSEVAN ORGANISAATION PERUSTANA	12
3.1 Vuoropuhelu strategiatyössä	12
3.2 Työntekijät strategiaosaajina	13
4 SUORITUKSEN PARANTAMINEN	14
4.1 Suorituksen parantamisen donitsi	14
4.2 Suorituksen palkitseminen	17
4.3 Palaute palkittamisen osana	19
5 MOTIVAATION VOIMA	21
5.1 Motivaatio syntyy kiinnostuksesta	21
5.2 Motivaatio eri tilanteissa	22
5.3 Sovellettu Vroomin motivaatioteoria	23
5.4 Sisäinen motivaatio	25
5.5 Yhteenkuuluvuus ja sitoutuminen	26
6 PALKITSEVA TYÖYHTEISÖ	28
6.1 Palkittamisen kokonaisuus	28
6.2 Erikoispalkittaminen	30
7 TOIMIVAKSI PALKITSEMISOHJELMAKSI	32
7.1 Oikeudenmukainen palkittamistyökalu	32
7.2 Palkittamisohjelman myyntikilpailu	33
7.3 Palkittamisohjelman suunnittelu	33
7.4 Tavoitteet ohjaavat tekemistä	34
7.5 Palkittamisohjelman toteutus	35

8 PALKITSEMISOHJELMAN SEURANTA	37
8.1 Seuranta ja raportointi	37
8.2 Kehityskeskustelut seurannan tukena	38
8.3 Vuosikello ja motivaatiokalenteri esimiehen seurantavälineinä	39
8.4 Palkitsemisohjelman riskit ja mahdollisuudet	42
9 TAVOITA TÄHTIÄ!	44
9.1 Be a Star BA! -motivaatiokysely	44
9.2 Star Card	46
9.3 Kohti Pariisia	49
9.4 BA's Tools for Success	51
9.5 Myyntitavoitteet ja Star Card	53
10 POHDINTA	54
LÄHTEET	56

LIITTEET

Liite 1. Be a Star BA! -motivaatiokysely.

KUVAT

Kuva 1. Suorituksen parantamisen donitsi (Sistonen 2008, 39).	16
Kuva 2. Palkitsemisen kokonaisuus (Kauhanen J. 2006, 110 & Luoma ym. 2004, 38).	29
Kuva 3. Vuosikello (Hulkko ym. 2002, 204).	40
Kuva 4. Star Card.	47
Kuva 5. BA's Tools for Success.	51

TAULUKOT

Taulukko 1. Sisäiseen motivaatioon vaikuttavia tekijöitä (Luoma ym. 2004, 24).	25
--	----

1 JOHDANTO

Turun ammattikorkeakoulun kauneudenhoitoalan opiskelijoiden osuuskunta Team Estenom toteutti YSL Beauté:n Belle D'Opium -tuoksun lanseeraukseen liittyvän projektin L'Oréal Travel Retailille vuosina 2010-2011. Onnistuneen yhteistyön jälkeen oli luontevaa ehdottaa opinnäytetyön tekemistä L'Oréal Luxe Tremean Regional Manager Katja Sariolalle, joka toimi yhteyshenkilönä myös aiemmassa projektissa. Myös keskustelu L'Oréal Travel Retailin Beauty Advisorina työskennelleen Milla Vuorimiehen kanssa herätti ajatuksia siitä, että L'Oréal Travel Retaililla voisi olla tarvetta palkitsemisjärjestelmän kehittämiseksi. Katja Sariola kertoi, että motivointi- ja palkitsemistyökalua on harkittu jo pidemmän aikaa nykyisten kannustekeinojen täydentämiseksi ja opinnäytetyö olisi tarpeellinen toimeksiantajalle.

L'Oréal on maailman johtava kosmetiikkakonserni ja samalla myös Suomen suurin kosmetiikkayritys. L'Oréalin tuotteita myydään tavarataloissa ja kosmetiikkamyymälöissä ympäri maailmaa ja sen tuotteiden mainoskasvoina nähdään maailman tunnetuimpia tähtiä. Konsernin omistamat brändit hallitsevat kosmetiikkamarkkinoita myös kansainvälisten lentoasemien ja risteilylaivojen tax free-myymälöissä, joissa työskentelevät L'Oréal Travel Retailin Beauty Advisorit. Travel Retail myy erityisesti L'Oréalin luksustuotteita, esimerkiksi YSL Beautén meikkivoiteita, Lancomên mascaroita ja Giorgio Armanin tuoksua.

Tämä opinnäytetyö on toteutettu työelämälähtöisenä projektina, jossa tavoitteena oli luoda toimeksiantajan odotusten mukainen, ja ne jopa ylittävä, väline työntekijöiden motivointiin ja tuotteiden myynnin kasvattamiseksi risteilylaivaliikenteessä. L'Oréal Travel Retailin käytössä olevien palkitsemiskeinojen tueksi kaivattiin jotakin uutta antamaan lisää motivaatiota ja suunnitelmallisuutta Beauty Advisorin työhön. Työ on toteutettu toiminnallisena opinnäytetyönä, eli soveltaen sopivinta teorian tietoa varsinaiseen toteutukseen.

Työn apuna on käytetty toimeksiantajan, L'Oréal Travel Retailin Katja Sariolan, konsultaatiota ja Webropol-verkkokyselyä selvittämään kohderyhmän tarpeita ja

toiveita kehittämistyön perustaksi. Aineistoon perehtyminen ja sen analysointi on ollut tärkeä osa prosessia.

Työssä lähestytään motivointia ja palkitsemista erityisesti Beauty Advisorin näkökulmasta, koska työntekijät ovat L'Oréalin arvojen mukaisesti yrityksen tärkein voimavara. Työn tarkoitus on haastaa Beauty Advisor löytämään itsestään työn ilon suurin voima, sisäinen motivaatio, eli kaikki se aineellinen ja aineeton, mikä tekee työstä mielekästä ja palkitsevaa.

2 KANSAINVÄLINEN KOSMETIIKKAJÄTTI L'ORÉAL

L'Oréalin missio on koskettaa jokaista ihmistä. ”Uskomme L'Oréalilla, että jokainen pyrkii kauneuteen. Missiomme on auttaa miehiä ja naisia kaikkialla maailmassa saavuttamaan tämä pyrkimys ja tuomaan jokaisen oma yksilöllinen persoonallisuus esiin. Tämä päämäärä antaa merkityksen ja sisällön liiketoiminnallemme ja henkilökuntamme työlle. Olemme ylpeitä työstämme.” (Makupaloja moninaistuvasta työelämästä, 2011.) Missio on pohjana myös tämän opinnäytetyön toteutuksessa, jossa halutaan korostaa Beauty Advisorien ammattitaitoa, ammattiylpeyttä ja jokaisen persoonaa, joka antaa myyntityölle yksilöllisen leiman ja inhimillisen otteen.

2.1 L'Oréal ennen ja nyt

Yhtiön tarina alkoi vuonna 1909, kun kemisti Eugène Schueller perusti yrityksen, joka suunnitteli, tuotti sekä myi hiusvärejä pariisilaisille kampaajille. Eugène Schuellerin työ oli L'Oréalin ensiaskelia kauneuden lisäämiseksi ja kosmetiikkamarkkinoiden kasvattamiseksi jatkuvan tutkimuksen ja innovaatioiden keinoin. (L'Oréal, 2011.)

Tällä hetkellä L'Oréal toimii 130:ssa maassa, joista 66:ssa maassa työskentelee 66 600 työntekijää. L'Oréal on maailman kolmanneksi halutuin työnantaja ja 58 prosenttia konsernin johtajista on naisia. Vuonna 2010 L'Oréalin tuotteita myytiin 5,7 miljardia kappaletta ja tuotto samana vuonna oli 19,5 miljardia euroa. L'Oréalilla oli 612 patenttia, 2400 kehiteltyä molekyyliä ja 100 jatkuvaa yhteistyösopimusta tutkimusinstituutioiden kanssa vuonna 2010. (Makupaloja moninaistuvasta työelämästä, 2011.)

L'Oréalin omistuksessa on 33 tuotemerkkiä, jotka jaetaan kuluttajatuotteisiin, ammattilaistuotteisiin, luksustuotteisiin, Active Cosmetics -apteekki- ja luonnonkosmetiikkatuotteisiin sekä nykyisin L'Oréalin omistuksessa olevaan The Body Shopiin. Tuotemerkeillä on erilaiset kohderyhmät, koska L'Oréal arvostaa mo-

nimuotoisuutta ja haluaa tuotteidensa soveltuvan erilaisiin elämäntapoihin sekä olevan helposti saatavilla. Kuluttajille suunnattuja tuotemerkkejä, kuten Maybeline, voi ostaa ruokakaupoista, marketeista ja tavarataloista. Kauneudenhoitoalan ammattituotteita käytetään kauneushoitoloissa ja parturi-kampaamoissa palveluiden tuottamisessa, esimerkiksi kasvohoidoissa tai hiusten värjäämisessä, sekä myytävinä tuotteina, kuten shampoina ja ihonhoitotuotteina. (L'Oréal, 2011).

Luksustuotteet eli selektiivinen kosmetiikka on saatavilla vain rajatuista jakelukanavista. Osa luksustuotteiden ylellisestä mielikuvasta luodaan tarkkaan valitulla jakelukanavalla ja tuotteiden hinnalla. Palvelu on olennainen osa luksustuotteen myyntiä. L'Orealin omistuksessa on useita luksustuotemerkkejä, joita ovat esimerkiksi ihonhoitotuotteita, värikosmetiikkaa ja tuoksua tarjoavat YSL Beauté, Lancôme sekä Biotherm (L'Oréal, 2011).

2.2 L'Oréal työnantajana

L'Oréalin arvot ja eettiset sitoumukset jaetaan arvoihin liiketoiminnassa, vastuullisena yrityskansalaisena sekä työnantajana. Tässä opinnäytetyössä keskitytään L'Oréalin arvoihin työnantajana, koska ne korostuvat eniten Beauty Advisorien päivittäisessä työssä. L'Oréalin arvot työnantajana on huomioitu tässä opinnäytetyössä laadittaessa Star Card -työkalua. (Makupaloja moninaistuvasta työympäristöstä, 2011.)

Työntekijät ovat yrityksen tärkein voimavara ja heille tarjotaan turvallinen ja terveellinen työympäristö. Työntekijöiden henkilökohtaiset kyvyt sekä ansiot huomioidaan ja heitä tuetaan pitämään tasapaino työ- ja yksityiselämän välillä. Työnantajana L'Oréal arvostaa monimuotoisuutta ja haluaa kunnioittaa työntekijöidensä yksityisyyttä. Työntekijät saavat virikkeellisen työympäristön, mielenkiintoiset henkilökohtaiset mahdollisuudet sekä avoimen työilmapiirin. (Makupaloja moninaistuvasta työympäristöstä, 2011.)

2.3 L'Oréal Travel Retail

L'oréal Produits de Luxe International Travel Retail Europe, Middle East & Africa eli TREMEA vastaa L'Oréalin toiminnasta lentoasemilla sekä laivavarustamoilla Euroopassa, Lähi-idässä ja Afrikassa. TREMEA tunnetaan myös nimellä L'Oréal Travel Retail. Travel Retailin välittämät luksusbrändit ovat Biotherm, Cacharel, Diesel, Giorgio Armani, Lancôme, Ralph Lauren, Yves Saint Laurent ja Victor & Rolf. Tuotteet ovat ihonhoitotuotteita, värikosmetiikkaa sekä tuoksuja. L'Oréal Travel Retailin palveluksessa on 700 työntekijää, joista 22 työskentelee area managerina, ja 40 regional managerina. L'Oréal Travel Retailin kansainvälisen organisaation työkieli on englanti ja sen päätoimisto sijaitsee Pariisissa. (Makupaloja moninaistuvasta työympäristöstä, 2011.)

Suomessakin toimivan L'Oréal Travel Retailin Team Inflightiin kuuluu 25 henkilöä. Regional manager Katja Sariolan lisäksi tiimissä työskentelee kolme aluejohtajaa ja heidän kolme assistenttiaan, kaksi koulutusjohtajaa sekä 16 Beauty Advisoria. Team Inflightin myyntipisteitä on 70, laivayhtiöitä 11 ja lentoasemia Suomessa, Baltiassa ja Islannissa. (Makupaloja moninaistuvasta työympäristöstä, 2011.)

Monessa maassa ja liikkuvissa kohteissa toimiva työympäristö asettaa omat haasteensa. Hajautetussa organisaatiossa on tärkeää saada tieto kulkemaan L'Oréal Travel Retaililta asiakasyritysten henkilökunnalle eli laivayhtiöiden ja lentoasemien kosmetiikkamyymälöiden henkilökunnille. Henkilökunta saa tietoa tuotteista koulutusten ja koulutusmateriaalien kautta, mutta myös Beauty Advisorin rooli tuote- ja myyntiopastajana on erittäin tärkeä. (Makupaloja moninaistuvasta työympäristöstä, 2011.)

Hajautetussa organisaatiossa työskentely edellyttää kielitaitoa, muutoksessa elämistä, vastuullisuutta, hyviä esiintymistaitoja, oma-aloitteisuutta, tavoitteellisuutta sekä sähköisten viestintävälineiden aktiivista käyttöä. Tärkeimmät viestintävälineet ovat sähköposti ja puhelin. Hajautettu organisaatio ja rajalliset viestintäkanavat asettavat haasteita palautteen antamiseen sekä työntekijöiden motivointiin. (Makupaloja moninaistuvasta työympäristöstä, 2011.)

2.4 Beauty Advisor

Beauty Advisor eli BA tekee myyntityötä L'Oréalin brändien tuotteilla. Travel Retailin Beauty Advisor työskentelee lentoasemien ja risteilylaivojen kosmetiikkamyymälöissä muun myymälähenkilökunnan tukena palvelemassa asiakkaita ja myymässä L'Oréalin luksustuotteita. BA huolehtii tuotteiden oikeasta esillepanosta sekä siisteydestä. Hänen tehtäviinsä kuuluu kuukausittainen raportointi esimiehelle L'Oréal Travel Retailin määrittämistä asioista. (L'Oréal Travel Retail 2011.)

BA:n työajat ovat joustavat, sillä hän saa suunnitella itse työvuoronsa. Kuukauden pitää kuitenkin sijoittaa kaksi viikonloppua töitä ja kaksi viikonloppua vapaata. Yhteensä BA:lla on 18 työpäivää kuukaudessa. Työ on liikkuvaa ja jokaiselle BA:lle tulee työskennellessä noin 10-12 matkaa kuukaudessa. Työvuorojen suunnittelu on joustavaa, joten työ sallii myös yksityiselämän suunnitelmat paremmin kuin muissa yrityksissä. (Sariola 2011.)

Työsuhde-etuihin kuuluu myös työnantajan järjestämät työvaatteet neljästi vuodessa. Yhteyttä lähimpään esimieheen pidetään tapaamisten välillä sähköpostitse ja puhelimitse. Kaikki Beauty Advisorit työskentelevät vakituisella työsopimuksella, mikä kuvastaa L'Oréalin arvostusta työntekijöitä kohtaan. (Sariola 2011.)

3 VUOROVAIKUTUS PALKITSEVAN ORGANISAATION PERUSTANA

Yleensä strategiatyö kuuluu johdon tehtäviin ja työntekijöiden tehtävänä on noudattaa strategiaa. Johdon antamat ohjeet eivät kuitenkaan motivoi yrityksen henkilöstöä, jos niiden perusteita ei ymmärretä. Henkilöstön ottaminen osaksi strategiatyötä osoittaa yrityksen arvostavan työntekijöidensä osaamista. Työntekijöillä on arvokasta kehittämis- ja suunnittelutyöhön tarvittavaa tietoa ja näkemystä, koska he ovat päivittäisessä työssään jatkuvasti tekemisissä kuluttajien kanssa. Työntekijöiden käytännön työstä kumpuava lähestymistapa tuo johdolle erilaista näkökulmaa. (Mantere ym. 2011, 30.)

3.1 Vuoropuhelu strategiatyössä

Mikään strategia ei ole toimiva, jos työntekijät eivät noudata sitä työssään. Uudessa strategisessa ajattelussa strategiatyöstä luodaan vuoropuhelua erilaisista toimintatavoista ja työntekijät ovat mukana kehittämässä toimintaa. Dialoginen eli osallistuva strategiatyö ei sulje pois johdon määrittelemää virallista strategiaa, vaan nostaa henkilöstön mukaan strategiatyön ytimeen. (Mantere ym. 2011, 31.) Dialoginen strategiatyöskentely valittiin tämän opinnäytetyön menetelmäksi, koska johdon ja työntekijöiden välinen vuoropuhelu tukee L'Oréal Travel Retailin arvoja ja sopii käytettäväksi hajautetussa organisaatiossa.

Perinteisessä strategiatyössä johdon tekemät päätökset halutaan markkinoida työntekijöille muuttumattomina, eli johdon suunnittelema strategia esitellään työntekijöille ”valmiina”. Vaikka työntekijöille annettaisiin kommentointimahdollisuus, johdon suunnitelmaa ei muuteta. (Mantere ym. 2011, 40.) Tässä opinnäytetyössä ei suunniteltu rahallista palkitsemista motivaatio- ja palkitsemistyökaluun ennen Be a Star BA! -kyselyn (liite 1) toteutusta, koska sen ei uskottu motivoivan Beauty Advisoreita yhtä paljon kuin muu aineellinen palkitseminen. Kyselyssä kuitenkin selvisi, että myös rahallinen palkitseminen onnistuneesta suo-

rituksesta motivoi Beauty Advisoreita, joten motivointi- ja palkitsemistyökalun palkinnoiksi otettiin mukaan myös rahallisia palkkioita. Palkintojen suunnittelussa noudatettiin dialogista strategiatyötä perinteisen strategiatyön asemesta.

Johdon laatima strategia ei välttämättä ole käytännöllinen ja siksi työntekijän saattaa olla hankala sisäistää sitä. Strategiaa voidaan soveltaa työntekijöille sovittamalla sitä jokaisen työntekijän arkeen. Työntekijät strategian toteuttajina jalostavat alkuperäistä strategiaa täsmällisemmäksi ja kehittävät sen alkuperäisiä ajatuksia. Johdon ja työntekijän välisellä vuoropuhelulla saadaan strategioista toimivia. Työntekijä sisäistää strategian, kun hän ”keksii sen uudelleen omassa arjessaan”. (Mantere ym. 2011, 48.)

3.2 Työntekijät strategiaosaajina

Strategia-ajattelussa tulee huomioida, että liian yksityiskohtaiset määritelmät jokaisen organisaation työntekijän roolin toteuttamisesta saattavat laskea työntekijän innostusta. Mahdollisimman yksinkertainen strategia antaa suuntaviivat, mutta jättää tilaa työntekijän luovuudelle ja persoonalle. (Mantere ym. 2011, 80.) Tässä opinnäytetyössä sovelletaan dialogista strategia-ajattelua siten, että se sallii strategian päälinjausten puitteissa erilaisten myyntityylien käytön ja työkalun sovittamisen BA:n omaan myyntityöhön sopivaksi.

Yksilön asiantuntevuuden ja taitojen hyödyntäminen korostuu dialogisessa strategiatyössä. Yritysjohdon tehtävänä on tarjota jokaiselle edellytykset huippusuorituksiin antamalla tilaa osaamiselle. Hyvät yksilösuoritukset luovat perustan strategiatyölle, mutta ne tarvitsevat tuekseen organisaation ja rakenteet. Osallistuva eli dialoginen strategiaprosessi ohjaa työntekijöitä löytämään strategisuutta omassa työssään hienojen korulauseiden asemesta. (Mantere ym. 2011, 80–81, 86, 89, 99.)

4 SUORITUKSEN PARANTAMINEN

Suorituksen johtamisessa on yksinkertaisuudessaan kyse siitä, miten esimies luo tiimilleen ja työntekijöilleen onnistumisen edellytykset työtehtävissä. Termi *performance management* lanseerattiin 1990-luvun lopulla, kun esimiestyötä ja johtamista pyrittiin pilkkomaan pienempiin, helpommin hallittaviin osa-alueisiin. Suorituksen johtamisen tavoitteena on jatkuva toiminnan kehittäminen ja parantaminen. Prosessissa pyritään yhdistämään sekä organisaation että työntekijän pyrkimykset ja tavoitteet. Suorituksen johtamisen onnistumisen edellytyksenä on se, että yksilö, tiimi ja koko organisaatio tietävät, mikä on toiminnan tarkoitus, mitkä ovat avaintavoitteet, miten palaute- ja palkitsemisjärjestelmät toimivat ja mitä osaamista tarvitaan. (Kauhanen 2010, 54.)

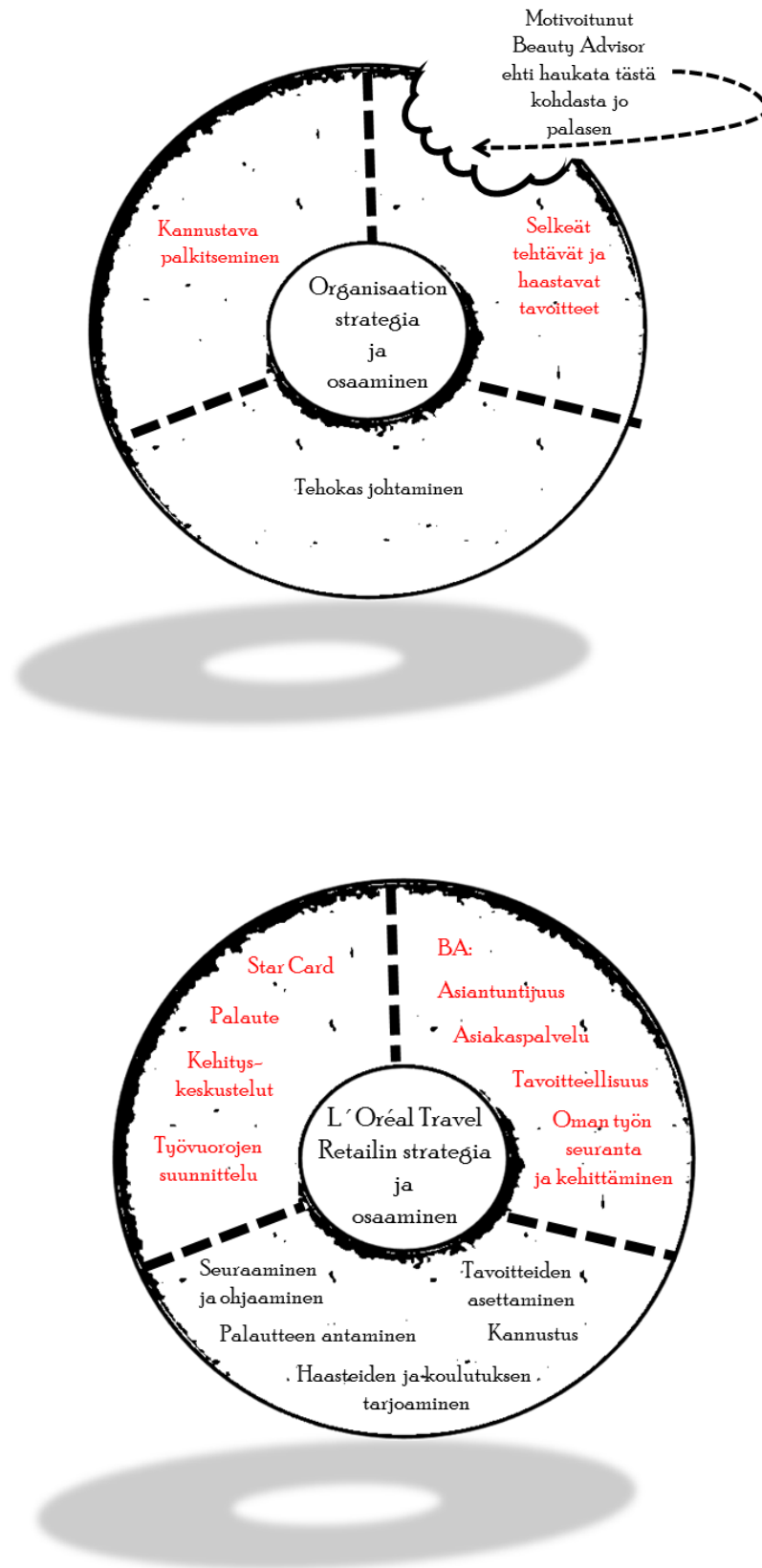
4.1 Suorituksen parantamisen donitsi

Suorituksen johtaminen on motivaatio- ja henkilöstöjohtamisen olennainen osa. Se keskittyy tavoitteiden määrittämiseen ja tuloksen arviointiin sekä osaamisen varmistamiseen. Työntekijällä täytyy olla tietty osaamisen taso, jotta hänellä on edellytykset selvittää tehtävästään. Jos valmiudet ovat heikot, ei motivaation lisääminen tuota parempaa tulosta. Suorituksen johtaminen on siis ennen kaikkea osaamisen johtamista ja siihen vaadittavien tietojen ja taitojen tarjoamista. Liika motivointi ja vireyden nosto ei loputtomiin nosta suoritusmotivaatiota - yliviireyden on usein osoitettu johtavan suoritustason laskuun. Ilmiötä on selitetty sillä, että lisääntynyt vireys lisää myös usein ahdistuneisuutta työn suorittamisesta, jolloin työntekijä saattaa suunnata energiansa työnsä sijaan ahdistuneisuuden vähentämiseen. (Aaltonen ym. 2011; 207,209.)

Suorituksen ja työn parantamisen keskeisiä osa-alueita voidaan kuvata havainnollisesti donitsin muodossa (kuva 1.) Donitsin kehälle asettuvat tehtävät, haastavat tavoitteet, hyvä johtaminen ja kannustava palkitseminen. Keskellä on kaiken perustana organisaation strategia ja osaaminen. Palkkio- ja kannustinjärjes-

telmää, tai mitä tahansa organisaation osaa, kehitettäessä on tärkeä ottaa huomioon myös donitsin muut osa-alueet. Hyviä kannustimia ei voi olla ilman haastavia ja selkeitä tehtäviä eikä haastavia ja selkeitä tehtäviä voi olla ilman hyvää johtamista. Mikään donitsin osista ei voi toimia, jos kaikki organisaatiossa eivät tunne strategiaa ja toimintatapaa. Eri osa-alueiden kehittäminen toisistaan irrallaan on mahdollista ja hyvin yleistäkin, mutta harvoin tuloksekasta. (Sistonen 2008, 39.)

Rahallinen palkitseminen on kuin sokerikuorrutus donitsin päällä, se nostaa hetkeksi energiatason pilviin, mutta pudottaa sen nopeasti myös alas. Rahalla on suuri merkitys, mutta sillä ei voi korvata johtamista tai muita motivaation ja sitoutumisen kannalta tärkeitä tekijöitä. Suorituksen parantamisen lähtökohta on tehokas, tavoitteellinen ja johdonmukainen esimiestyö, joka pohjautuu tiiviisti strategiaan ja osaamiseen. Vasta seuraavana tulevat ulkoiset kannustinjärjestelmät. (Sistonen 2008, 40.)



Kuva 1. Suorituksen parantamisen donitsi (Sistonen 2008, 39).

Beauty Advisorin näkökulmaan sovellettuna Sistosen (2008, 39) donitsin keskiössä on L'Oréal Travel Retailin strategia ja osaaminen eli L'Oréalin kosmetiikan luksusbrändien asiantuntijuus ja myynti sekä kansainvälisellä kentällä työskentely. Donitsin lohkot jakautuvat niin, että pohjana suorituksen parantamiselle ovat yrityksen tarjoamat koulutukset ja työkalut työn seurantaan ja kehittämiseen. Koulutuksia on lanseerausten yhteydessä noin neljännesvuosittain ja niissä jaetaan materiaalia myös itsenäistä kouluttautumista sekä laivojen henkilökunnan perehdyttämistä varten. BA:lla on tärkeä rooli toimia laivoilla varustamoiden työntekijöiden myyntiapuna, koska myös heidän perusteellinen tuotetietoutensa ja myyntiosaamisensa on yritykselle tärkeää.

Kannustava ohjaaminen esimiestasolta sekä motivoivien ja haastavien tehtävien asettaminen ja niistä palkitseminen ovat merkittävä tie Beauty Advisorin sitoutumiseen. Motivaatio oman ammattitaidon kehittämiseen ja seuraamiseen tulee vasta sitoutumisen kautta. Apuna tähän ovat olemassa olevat työkalut, kannustus ja houkuttelevat palkkiot. Työnantajan tarjoama tuki sekä työ- että yksityiselämässä on myös olennainen sitoutumistekijä; joustetaan tarpeen mukaan ja arvostetaan työntekijää myös ihmisenä. Suorituksen parantamisen tärkein lähtökohta on työntekijän sisäinen motivaatio, joka mahdollistaa sitoutumisen työhön. Sisäinen motivaatio vaatii taakseen avoimen ja virikkeellisen työyhteisön ja -ympäristön, joka on mahdollinen kun donitsin keskiön ja esimiehen osa-alueet ovat hallinnassa.

4.2 Suorituksen palkitseminen

Palkitseva organisaatio on yhteisö, jossa hyvät suoritukset tunnistetaan ja niistä palkitaan. Henkilöstö ja esimies ovat yhdessä määrittäneet tavoitteet ja palkitsemistavat, jolloin jokainen on tietoinen millaista suoritusta ja osaamista heiltä odotetaan. Palkintona työstä on tunnustuksen, kiitoksen ja positiivisen palautteen antaminen sekä suoritukseen perustuva palkitseminen. Palkitsemisen on

oltava yhteydessä tehtävässä edellytettyyn suoritustasoon ja kehittymismahdollisuuksiin organisaatiossa. (Sistonen 2008, 135.)

Palkitseva työyhteisö ei kuitenkaan ole kokoelma erilaisia mekaanisia palkitsemisjärjestelmiä. Aito kiitos saattaa olla mieleenpainuvinkin ja erityisen palkitseva kokemus, kun mekaanisena suoritteena tehty palkitseminen ei välttämättä todellisuudessa tunnu lainkaan palkitsevalta. On siis tärkeintä ymmärtää vuorovaikutuksen merkitys ja yhdistää se työyhteisön kaikkien toimintaan, niin lopulta voi kokea ihmisten palkitsevan toisiaan, ei niinkään organisaation palkitsevan ihmisiä. (Handolin 2009.) Suuressa ja kansainvälisessä organisaatiossa yhteenkuuluvuuden tunnetta lisäävä vuorovaikutuksen ja kiitoksen kulttuuri on erityisen tärkeä, ovathan työntekijät yrityksen suurin voimavara.

Henkilökohtainen kiitos ja huomioiminen ovat jokaisen esimiehen perustyökaluja ja kiitos on tärkeää jokaiselle työyhteisössä (Sistonen 2008, 136.) Beauty Advisoreille tehdyn motivaatiokyselyn (liite 1.) tulokset osoittavat sen myös käytännössä: esimiehen ja työkavereiden kannustus ja palaute koettiin toiseksi merkittävimpänä motivaation lähteenä myyntikilpailujen ja niistä palkitsemisen jälkeen (Be a Star BA, 2011.) Työyhteisön edessä tunnustuksen saaminen voi olla yksilön motivaation ja sitoutumisen kannalta huomattavasti merkittävämpi saavutus, kuin rahallinen korvaus saavutetusta tavoitteesta. Pelkkä palkitsemisjärjestelmän tuoma kannustin ei riitä. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 53.) BA:t palkitaan Star Card -menestyksestään ja heitä kiitetään kaikkien Beauty Advisorien läsnä ollessa neljä kertaa vuodessa järjestettävissä koulutustilaisuuksissa.

Organisaatioissa on yleistä korostaa mitattavissa olevia asioita ja tehdä niistä erilaisia järjestelmiä. Esimerkiksi vuorovaikutuksen ilmiöt jäävät usein huomiotta näissä järjestelmissä, sillä niitä voi olla vaikea käsitellä ja mitata. Palkitsemisjärjestelmä koostuu usein esimerkiksi tulospalkkioista ja uralla etenemisen mahdollisuuksista, sen sijaan työpaikan sisäinen vuorovaikutus ei juuri näissä järjestelmissä näy. Kun työntekijältä kysytään, milloin hän on viimeksi kokenut työnsä palkitsevaksi, vastaukset liittyvät usein juuri vuorovaikutuksellisiin tilanteisiin.

Työntekijä on kokenut silloin arvostusta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta työyhteisössä. (Handolin, 2009.)

Onnistuneet saavutukset ovat tärkeitä ja ne edustavat työn huippuhetkiä. Saavutus on suurin motivaatiotekijä. Onnistumisista tulee huippuhetkiä, kun hyvin tehdystä työstä saadaan tunnustusta. Yksinkertainen, mutta tärkeä tapa on kehua työntekijää esimerkiksi edellisen kuukauden saavutuksista. (Forsyth 2006, 42.)

4.3 Palaute palkitsemisen osana

Tässä opinnäytetyössä kehitettyyn palkitsemisohjelmaan kuuluu kiinteänä osana palautteen antaminen. Beauty Advisor saa Be a Star BA! -kilpailun aikana kuukausittain tehtävän raportoinnin jälkeen välipalautetta kilpailutuloksista. Neljännesvuosittain pidettävät koulutustilaisuudet tarjoavat loistavan mahdollisuuden antaa julkista tunnustusta Beauty Advisoreille ja luoda kilpailun palkitsemisesta julkisen kiitoksen avulla yksi työn huippuhetkistä. Kehityskeskusteluissa päästään pureutumaan yksilöllisemmin BA:n kehityskohteisiin sekä antamaan positiivista palautetta saavutuksista kilpailun osalta.

Palaute antaa lisäintoa työhön, vaikka jo onnistuneesta ja loppuunviedystä työsuorituksesta olisikin saatu muu palkkio. Mikäli esimies tai työkaverit eivät huomioi työpanosta, se voi tuntua arvottomalta. (Hakonen ym. 2005, 244–245.) Oikeanlaisen palautteen antaminen on tärkeää. Perusteeton kehuminen tai palautteen puuttuminen eivät kannusta yhtä paljon kuin oikeudenmukainen ja perusteltu rakentava palaute työn tuloksesta tai toimintatavoista. (Hakonen ym. 2005, 245.)

Palautteen antaminen on edullinen mutta merkittävä palkitsemistapa. Palautteella viestitään siitä, miten työssä on onnistuttu ja miten sitä pitäisi vielä kehittää. Epämääräinen palaute tai palautteen antamatta jättäminen voi saada työntekijän tuntemaan, ettei hänen työpanostaan pidetä tärkeänä. Hyvätkin tavoitteet ovat käytännössä merkityksettömiä, jos niiden toteutumisesta ei seurata eikä kehitetä. Palautteen avulla varmistetaan, että työsuoritukset auttavat tavoitteen

toteutumisessa ja niitä kohti edetään toivotulla tavalla. (Hakonen ym. 2005, 243–244.)

5 MOTIVAATION VOIMA

Monenlaiset tarpeet ohjaavat ihmistä. Ne voivat olla hyvin perustavanlaatuisia tarpeita ja liittyä esimerkiksi toimeentulon turvaamiseen tai ne voivat olla sidoksissa työssä etenemiseen tai tietyn aseman saavuttamiseen. Myös keskenään kilpailevat tarpeet, kuten työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen, vaikuttavat toimintaan koko ajan. Työhön liittyvät uudet ajatukset, ideat, palkkiot ja mielihyvän tunteet antavat lisäintoa tekemiseen, mutta jotta motivaation syntymistä ja ylläpitämistä voi ymmärtää, on välttämätöntä ottaa huomioon myös kannusteet ja palkkiot. (Aaltonen ym. 2011; 42, 47.)

5.1 Motivaatio syntyy kiinnostuksesta

Erilaiset syyt, vaikuttimet, tarpeet ja yllykkeet saavat aikaan motivaation. Motiivit, eli syyt ja vaikuttimet tietyn asian tekemiseen, puolestaan virittävät, ohjaavat ja ylläpitävät yksilön käyttäytymistä. (Aaltonen ym. 2011, 41.) Palkitseminen motivoi ja ohjaa työntekoa, vaikka työntekijä ei sitä tietoisesti ajattelisikaan. Motivaatiota lisää usko siihen, että onnistunut suoritus on mahdollista saavuttaa ja saada sitä kautta haluttu palkkio. (Hakonen ym. 2005, 56-57.)

Myyjän tehottomuus ei aina johdu yksin myyjästä. Esimiehen on tarjottava myyntityön tueksi tarvittavat työkalut ja työskenneltävä myyjien työmotivaation säilyttämiseksi. Esimiehen täytyy tarjota työntekijöille uusia haasteita jatkuvasti, koska kerran saavutettu motivaatio ei ole ikuista. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 22.)

Kun työ on kiinnostavaa ja tarpeen mukaista, motivaatio kasvaa. Samat virikkeet eivät kuitenkaan motivoi kaikkia työntekijöitä. Esimiehen on oltava valmis kokeilemaan erilaisia vaihtoehtoja tavoissa ja toiminnassa, jotta työntekijöiden motivaatiota voidaan parantaa ja pitää yllä. (Aaltonen ym. 2011, 208.)

Motivaatiota kuvastaa 50/50 -periaate, jonka mukaan 50 prosenttia motivaatiosta tulee ihmisestä itsestään ja 50 prosenttia ympäristöstä. Erityisesti ympäristössä motivaatioon vaikuttavat muut ihmiset. (Adair 2007, 43, 89.)

5.2 Motivaatio eri tilanteissa

Tilannemotivaatio liittyy tekemisen tilanteeseen, esimerkiksi onnistuneeseen asiakaspalvelu- tai myyntitapahtumaan, jolloin onnistumisesta seurannut motivaation lisääntyminen vaikuttaa myönteisesti myös lähiaikojen tulevaan tekemiseen. Motivaatio vaihtelee paljon tilanteesta riippuen, sillä yksittäinenkin vastoinikäyminen työssä saattaa laskea työntekijän motivaation nolleen, vaikka työ yleensä olisi palkitsevaa. (Aaltonen ym. 2011, 41.)

Yleismotivaatio voi näkyä innostuneena suuntautumisena kaikkeen tekemiseen mihin ihminen ryhtyy. Kun yleismotivaatio on hyvä, asioihin suhtaudutaan energisesti ja ratkaisukeskeisesti ja vastoinikäymisetkin tuntuvat pienemmiltä. Yleismotivaatio voi suuntautua myös tiettyyn tekemiseen, esimerkiksi harrastukseen, työhön tai ihmissuhteeseen. (Aaltonen ym. 2011; 41, 207.) Suoritusmotivaatio sen sijaan juontuu useimmilla jo varhaislapsuudesta ja se viriää erityisesti kilpailutilanteessa ja sellaisessa tilanteessa, jossa henkilö haluaa vahvasti saavuttaa tavoitteen tai vaikuttaa ympäristöönsä ja sen toimintaan. (Aaltonen ym. 2011; 41, 207.)

Työhyvinvoinnin professori Marja-Liisa Manka Tampereen yliopistosta on kirjoittanut työhyvinvoinnista, sisäsyntyisestä motivaatiosta ja käsitteestä työn imu. Mitä enemmän työ synnyttää sisäistä iloa, sitä motivoituneempi työntekijä on ja sitä kestävämpää on hänen työnilonsa. Työn imua Manka luonnehtii kolmella ominaisuudella: työntekijän tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Työn imu motivoi työntekijää antamaan parhaansa ja sitoutumaan. Kukaan ei voi kuitenkaan olla jatkuvasti työn imussa. Kaikkeen työhön kuuluu myös tiukkaa puurtamista, paineita ja vastoinikäymisiä. Hetkellinen tilannemotivaation notkahdus ei kuitenkaan horjuta työhön liittyvää yleismotivaatiota, vaan innostus työhön palaa, kun ongelmat saadaan ratkaistua. (Kupila, 2011.)

5.3 Sovellettu Vroomin motivaatioteoria

Motivaatiota voidaan tarkastella myös erilaisten motivaatioteorioiden näkökulmasta, joita on viime vuosikymmeninä tutkittu paljon motivaatiopsykologian ja kasvatustieteen piirissä (Aaltonen ym. 2011, 41). Yksi yritysmaailmassa tunnetuimmista motivaatioteorioista on Victor Vroomin vuonna 1965 luoma odotusarvoteoria. Teoriaa on käytetty erityisesti yritysten palkkiojärjestelmien luomisessa. Vroomin mukaan ihminen pyrkii aina toiminnassaan minimoimaan harmin ja epä mukavuuden määrän ja maksimoimaan hyödyn ja nautinnon. (Sistonen 2008, 119.)

Odotusarvoteorian mukaan ihminen motivoituu, jos tehtävästä suoriutuminen tuottaa hänelle toivotun hyödyn tai palkkion. Palkkion arvostus lisää suoriutumisen yllykearvoa eli houkuttelevuutta ja samalla edistää tavoitteeseen suunnitelmallista pyrkimistä. Palkkio ei kuitenkaan saa olla liian helposti tai vaikeasti saavutettavissa. Esimerkiksi liian haastavat tavoitteet laskevat motivaatiota ja suorituksen taso heikkenee. (Sistonen 2008, 119.)

Vroomin odotusarvoteoriaa mukaillen voidaan tarkastella myös BA:n sitoutumisen tärkeintä vaikuttajaa, sisäistä motivaatiota. Itselle merkittävään tavoitteeseen on helppo sitoutua, merkityksettömiin tavoitteisiin lähes mahdotonta. Kannattaa miettiä, kuinka paljon tavoite oikeasti merkitsee ja kuinka paljon on valmis tekemään sen eteen. Vastoin käymiset kuuluvat myös työelämään, ja BA:n työssä niitä voivat olla esimerkiksi myynnillisesti hiljaisemmat päivät, jolloin motivaation säilyttäminen on haastavaa. Motivaatioon vaikuttaa myös tavoitteen ja siitä saatavan palkkion suhde henkilökohtaisesti tärkeisiin asioihin, kuten esimerkiksi arvoihin. (Sistonen 2008, 120.)

Tavoitteen saavuttamista helpottaviin ja hankaloittaviin tilanteisiin kannattaa kiinnittää huomiota jo ennalta (Sistonen 2008, 120). BA:n on hyvä pohtia etukäteen esimerkiksi miten hiljaisiin päiviin laivalla voi varautua ja miten myyntiaktiivisuuden sekä iloisuuden voi pitää yllä kiireisimpinä aikoina, jolloin monta asiaa vaativat samanaikaisesti huomiota. Tilanteiden miettiminen ja ratkaisujen poh-

timinen auttaa yllättävässäkin tilanteessa toimimaan parhaalla tavalla. (Sistonen 2008, 120.)

Onnistumisen tunteen etukäteen kuvittelemisen voi siivittää alitajuisesti upeaan suoritukseen tai ainakin pitää tavoitteen kirkkaampana mielessä (Sistonen 2008, 120). Tavoitteen saavuttamisen suunnitelman ei tarvitse olla kirjallinen, vaan ajatuksen tasolla voi pohtia: ”mikä motivoi myymään vielä enemmän, mitä tuotetta en ole myynyt vielä tarpeeksi ja millaisia uusia asiakkaita tai käyttötapoja tuotteille voisin löytää”. Tässä kiteytyy BA:n osalta strategia-ajattelun vuoropuhelu. Hän voi kehittää itselleen sopivimpia tapoja tavoitteen saavuttamiseen esimiehen kanssa sovittujen suuntaviivojen puitteissa.

5.4 Sisäinen motivaatio

Beauty Advisoreille suunnatun motivaatiokyselyn tulokset osoittavat heidän arvostavan sisäistä motivaatiota lisääviä tekijöitä lähes yhtä paljon kuin rahallista palkkaa ja muita palkintoja (Be A Star BA, 2011). Kyselyssä ei kuitenkaan käsitelty, miten vastaukset vaihtuisivat, jos työpaikkaa ei koettaisi motivoivaksi ja kannustavaksi. Sisäiseen motivaatioon vaikuttavat tekijät voidaan jakaa neljään ryhmään: valinnanvapauteen, pätevyyteen, mielekkyyteen ja edistymiseen (Taulukko 1.)

Taulukko 1. Sisäiseen motivaatioon vaikuttavia tekijöitä (Luoma ym. 2004, 24).

Valinnan- vapaus	Pätevyys	Mielekkyyys	Edistyminen
Vallan delegoiminen työntekijöille	Riittävä kyvykkyyys suorittaa työtä	Kyynisyyttä karttava ilmapiiri	Yhteistyöhenkinen ilmapiiri
Luottamuksen osoittaminen työntekijöitä kohtaan	Myönteinen palaute	Selkeästi Määritellyt tavoitteet	Virstanpylväät
Turvallisuuden tunne	Osaamisen tunnistaminen	Innostava visio	Saavutusten juhlistaminen
Työn selkeä tarkoitus	Sopivan haasteelliset työtehtävät	Työtehtävien tavoitteiden merkityksellisyys	Yhteydet asiakkaisiin (palautteen saaminen)
Avoin tiedonkulku organisaatiossa	Korkeat, ei kilpailuhenkiset normit	Työtehtävien kokonaisvaltaisuus	Edistymisen mittaaminen

Ihminen tuntee valinnanvapautta, kun saa toteuttaa työtehtävän itselleen mielekkäällä tavalla ja työllä on selkeä tarkoitus (Luoma ym. 2004, 24). Beauty Ad-

visor voi hyödyntää oman persoonansa mukaisia myyntitaitoja Be a Star BA! -kilpailussa, jossa tarkoituksena on parantaa viiden tuotteen myyntiä vuosineljänneksen aikana. Kun ihminen tuntee hallitsevansa työtehtävänsä ja tekevänsä laadukasta työtä, hän tuntee pätevyyden tunnetta (Luoma ym. 2004, 24). BA vakuuttuu omasta osaamisestaan, kun hän saa palautetta ja tunnustusta työstään ja hänelle tarjotaan työssä vaadittavat työkalut.

Kun työ on mielekästä, ihminen tuntee pyrkivänsä kohti arvokasta tavoitetta ja ajan sekä energian käyttö työtehtävään ei mene hukkaan (Luoma ym. 2004, 24). Be a Star BA! -kilpailun palkinnot ovat BA:lle innostavia ja tavoittelemisen arvoisia. Edistymisen tunne syntyy, kun ihminen työskentelee innokkaasti ja hänellä on mahdollisuus onnistumiseen (Luoma ym. 2004, 24). Beauty Advisor kokee edistymistä, kun hänen saavutuksensa huomioidaan ja edistymistä seurataan.

Työntekijästä itsestä kumpuavat sisäiset kannusteet jäävät usein liian vähälle huomiolle, vaikka ne ovat motivaation tärkein osa. Ihminen kokee mielihyvää saadessaan käyttää työssä myös henkisiä voimavaroja. Tuottaakseen paljon hyvää, sisäinen motivaatio tarvitsee ympärilleen kannustavaa ja tavoitteellista johtamista, kehittymismahdollisuuksia ja hyvän työyhteisön. Mitä enemmän etsii sisäisiä motivaatiolähteitä, sitä enemmän pitäisi kiinnittää huomiota itse tekemisen mielekkyyteen ja toiminnan palkitsevuuteen. (Aaltonen ym. 2011, 48-50.)

5.5 Yhteenkuuluvuus ja sitoutuminen

Sitoutumisen ollessa korkealla työyhteisön jäsenet ovat ylpeitä kuulumisestaan organisaatioon. Ollaan valmiita joustamaan ja yhteistyöllä saavuttamaan tavoitteet. Ristiriitoja ja epäluottamusta esiintyy hyvin vähän sitoutuneessa työyhteisössä. Työlle omistautuminen, ylpeys työyhteisöön kuulumisesta, yhteistyö ja yhteenkuuluvuus ovat organisaation sitoutumisen tärkeitä mittareita. (Sistonen 2008, 136–137.) Myös L'Oréalin missiona on, että työntekijät ovat ylpeitä työ-

tään ja organisaatiosta. Työntekijöiden palkitsemisella ja motivoinnilla pyritään lisäämään mission toteutumista.

Sytä sitoutumiseen ja sitoutumattomuuteen voi olla monia. Riittävä syy sitoutumiseen ei ole, että yritys haluaa sitoutuneita työntekijöitä. Myös tunteiden asemaa yritysmaailmassa vähätellään, vaikka juuri tunteet ja motiivit toimivat toistensa virittäjinä. Henkilön motiiveista, tavoitteista ja niiden saavuttamisesta riippuu, minkälaisia tunteita hänellä viriää eri tilanteissa. Tunteet toimivat myös sisäisinä paineina ja ohjaavat toimintaa tiettyyn suuntaan. (Aaltonen ym. 2011, 118, 217.)

Muutosvastarintaa kehittyä juuri silloin, kun muutokset eivät ole kohdanneet työntekijöiden tarpeita tai myönteisiä tunteita. Silloin tunne vyöryttää järkiajattelun ja syntyy pettymystä, vihaa ja katkeruutta. Tunteita vastaan on vaikea toimia, mutta yhteistyö niiden kanssa kannattaa. (Aaltonen ym. 2011, 118, 217.)

Yrityksessä henkilöstö sitoutetaan organisaation tärkeisiin tavoitteisiin palkkiojärjestelmien avulla, koska niissä korostuvat organisaation päätavoitteet. Hyvin toimiva suorituksen johtaminen on aina strategisen palkitsemisen pohjana. (Hakonen ym. 2005, 248.)

6 PALKITSEVA TYÖYHTEISÖ

Palkka ja palkitseminen edustavat ihmisille eri asioita. Toisille palkitseminen merkitsee rahallista palkkiota ja sillä hankittavia tavaroita. Toiset arvostavat palkitsemista, koska sen avulla he saavat palautetta työsuorituksistaan sekä työpanoksensa merkityksestä organisaatiolle. (Hakonen ym. 2005, 240–241.)

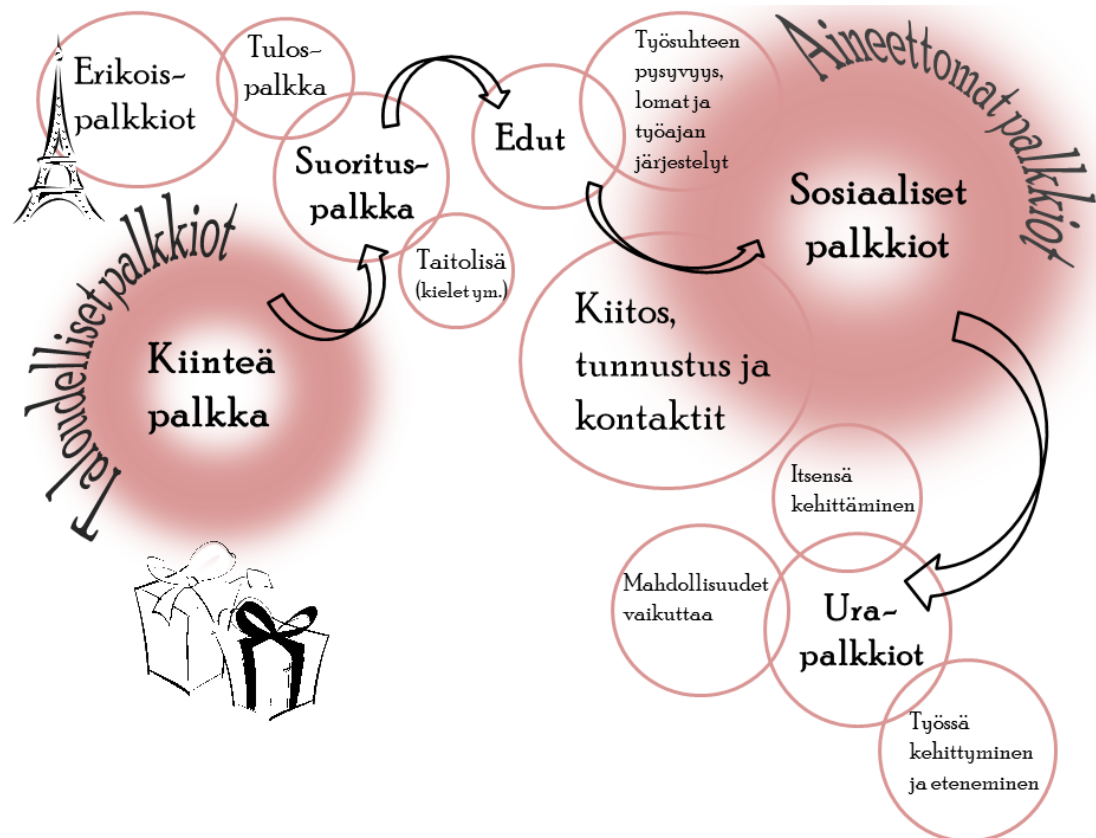
6.1 Palkitsemisen kokonaisuus

Palkitsemisen täytyy sopia yhteen organisaation muiden toimintaohjelmien kanssa, jos palkitsemisella halutaan tukea yrityksen tavoitteita. Palkitsemista ei voi käsitellä irrallisena osana, vaan on huomioitava yritys kokonaisuutena. (Rantamäki ym. 2006, 39.) Palkitsemisella viestitetään työntekijöille myös organisaation tärkeitä arvoja ja tavoitteita (Hakonen ym. 2005, 13). Tässä työssä keskitytään erikoispalkkioihin ja sosiaalisiin palkkioihin, mutta on tärkeää hahmottaa, miten ne sijoittuvat palkitsemisen kokonaisuuteen.

Kiinteän palkan ja palkitsemisen ero on tärkeä ymmärtää. Kiinteä palkka maksetaan esimerkiksi kuukausittain työsopimuksen mukaisen perustehtävän suorittamisesta (Hakonen ym. 2005, 34). Perustehtävään liittyy työn onnistumisen kannalta merkittäviä jatkuvia tavoitteita, kuten vastuualueen ja työtehtävien hyvä hoitaminen sekä oman työn ja osaamisen kehittäminen. Ne ovat olennainen osa työtä, eivätkä kuulu erilliseen palkkiojärjestelmään. (Sistonen 2008, 105.)

Palkitseminen voidaan jakaa aineettomiin, eli sisäisiin ja taloudellisiin, eli ulkoiisiin palkkioihin (kuva 2.) Ulkoiset palkkiot, kuten rahalliset bonukset, ovat usein kestoaltaan lyhytaikaisia ja niitä täytyy toistaa usein motivaation ylläpitämiseksi. Sisäiset palkkiot, kuten mielekäs työ ja onnistumisen kokemukset, ovat kestoaltaan pitkäaikaisempia ja niistä voi tulla pysyvän motivaation lähde. Raha ei ole läheskään tärkein motivaatiotekijä työssä, mutta jos rahallinen korvaus on huono, niin se saattaa heikentää muidenkin motivaatiotekijöiden vaikutusta rajusti.

Rahan merkitys on erittäin keskeinen silloin, jos työ on yksitoikkoista eikä tarjoa motivaatiotekijöitä itsessään. (Aaltonen ym. 2011, 47–49.)



Kuva 2. Palkitsemisen kokonaisuus (Kauhanen J. 2006, 110 & Luoma ym. 2004, 38).

Ulkoiset palkkiot lisäävät parhaimmillaan myös sisäistä motivaatiota. Kun työ on jo itsessään sisäisesti motivoivaa, haluaa työntekijä ponnistella suorituksensa eteen, mutta mikäli työhön ei liity mitään ulkoisen palkitsemisen mahdollisuuksia, heikkenee motivaatio varmasti ennen pitkää. Sisäinen motivaatio lisääntyy työhön liittyvän ulkoisen palkkion seurauksena. Ulkoisen motivaation kannalta keskeisimpiä ovat taloudelliset ja työympäristöön liittyvät kannusteet, kuten raha, etenemismahdollisuudet ja palaute. (Aaltonen ym. 2011, 50–51.)

Palkitsemisohjelmassa voidaan yhdistää sekä aineettomia että taloudellisia palkkioita. Tärkeintä on, että palkkiot ovat houkuttelevia ja tavoittelemisen arvoisia työntekijöiden mielestä. (Forsyth 2006, 85–86.) Be A Star BA! -kyselyssä selvisi, että raha on tärkeä motivaatiotekijä Beauty Advisoreille, siksi palkitsemisohjelmaan valittiin kannustimiksi sekä rahallisia kannustimia että muita palkkioita.

Palkitsemiskokonaisuus voidaan jakaa myös ajallisesti, eli nopeisiin ja hitaisiin palkitsemismuotoihin. Ne sijoittuvat erilaisille ajanjaksoille eri tavoitteineen. Nopeilla palkitsemismuodoilla tarkoitetaan erikois- sekä tulospalkitsemista ja hitaila palkitsemismuodoilla osaamisen kehittämiseen liittyviä ohjelmia, kuten koulutusta. Hitaissa palkitsemismuodoissa tulokset ovat nähtävissä vasta pidemmän ajanjakson jälkeen. (Luoma ym. 2004, 37).

Lyhyemmillä ajanjaksoilla, esimerkiksi kuukausittain, neljännesvuosittain tai vuosittain seurattavat tavoitteet motivoivat kehittymiseen, uudistumiseen ja tuloksiin rajatun ajan. Lyhyemmillä ajanjaksoilla onnistumisen palkitseminen perustuu suoritukseen ja tulokseen, jatkuva palkitseminen työn vaativuuteen, osoitettuun osaamiseen sekä suoriutumiseen pidemmällä ajalla. (Sistonen 2008; 29,105.)

6.2 Erikoispalkitseminen

Hyvästä työsuorituksesta annettavaa tunnustusta, johon liittyy palkkio, kutsutaan erikoispalkkioksi (kuva 2.) Erikoispalkkiot eivät näy palkkatilastoissa, mutta niillä voidaan palkita työntekijä aiheeseen sopivalla tavalla sekä kertoa arvostuksesta häntä kohtaan. (Hakonen ym. 2005, 185.) Erikoispalkitsemisessa mielikuvituksen käyttö on erityisen sallittua. Omaan työyhteisöön parhaiten soveltuvia palkkioita kehitettäessä vileistä ideoista saattavat syntyä houkuttelevimmat palkkiot. Be a Star BA! -palkitsemiskokonaisuus voidaan luokitella erikoispalkitsemiseksi ja sen palkinnot on suunniteltu vuosittain vaihtuviksi. Tässä opinnäytetyössä palkinnot tukevat Pariisi-teemaa, tulevaisuudessa teemana voi olla esimerkiksi New York.

Erikoispalkkioita ovat esimerkiksi erilaiset tavarapalkkiot, rahapalkkiot, kannustematkat sekä kannustehjelmat, kuten tässä opinnäytetyössä kehitetty Be a Star BA!. Erikoispalkitsemisessa toteutus, eli tapa ja tilanne, jossa palkinto annetaan, viestittää saman verran kuin itse palkkio. Myös tunnelmalla ja symbolisella arvolla on suuri merkitys. Erikoispalkitsemiseen panostaminen on kannattavaa, sillä sen kustannukset ovat yleensä pieniä verrattuna tulospalkkauksen kustannuksiin. (Hakonen ym. 2005, 186–187.)

Erikoispalkitsemisen laajempaa käyttöä kritisoidaan siitä, ettei tavoitteita ole määritelty etukäteen ja siksi uskotaan, etteivät ne ohjaa ihmisten toimintaa. Kuitenkin erikoispalkkioiden johdonmukaisella ja avoimella käytöllä työntekijöille luodaan käsitys siitä, millaisista suorituksista palkkioita saa. Parhaassa tapauksessa erityispalkkiot vahvistavat työyhteisöön kuulumista ja sitoutumista työpaikkaan. Erikoispalkkio voidaan myös liittää tavoitteeseen, jolloin se on osa kannustehjelmaa. (Hakonen ym. 2005, 187.)

7 TOIMIVAKSI PALKITSEMISOHJELMAKSI

Ihmiset tekevät mielellään asioita, jotka kokevat palkitseviksi. Palkitsemisjärjestelmät ja niiden kehittäminen vaativat suurta panostusta esimieheltä. (Hakonen ym. 2005, 13.) Star Cardia kehitettäessä selvitettiin, mitkä asiat motivoivat Beauty Advisoreita, koska palkitsemisjärjestelmästä haluttiin saada juuri heitä palkitseva.

7.1 Oikeudenmukainen palkitsemistyökalu

Kannusteohjelma, tai kuten tässä opinnäytetyössä kutsutaan, palkitsemistyökalu, on tulospalkkiojärjestelmän tapainen järjestelmä, jossa työntekijän hyvä suoritus palkitaan jollakin houkuttelevalla. Palkitsemisohjelmaan kuuluvat selkeät säännöt, tavoitteet sekä palautteen antaminen. Palkitsemisohjelma voidaan muotoilla myyntikilpailun tapaiseksi, jolloin vain säännöissä mainitun tavoitteen saavuttaneet henkilöt palkitaan. Osa palkitsemisohjelmista voi olla sellaisia, joissa palkitseminen kohdistuu koko tavoitteen saavuttaneeseen työtiimiin. (Hakonen ym. 2005, 189–190.)

Palkitsemisohjelmat, joissa on myös rahallisia kannustimia, toimivat parhaiten yksilösuorituksina. Motivaatiota palkitsemisohjelmaan laskee, jos oma menestyminen on kiinni toisten suorituksista. Palkkiot täytyy maksaa ajallaan, että työntekijät tietävät, mihin saavutuksiin palkkio liittyy, eivätkä joudu odottelemaan menestymisestä luvattuja palkkioita. (Forsyth 2006, 84.)

Palkitsemisen tulee olla oikeudenmukaista. Oikeudenmukaisuuden kokemukseen vaikuttaa se, että työntekijä kokee, että hänen näkemyksensä ja toiveensa on otettu huomioon palkitsemisjärjestelmää kehitettäessä. Järjestelmän käyttöönottoaiheessa on myös käytävä työntekijöiden kanssa läpi millä perustein järjestelmä muotoutui sellaiseksi kuin se lopulta on ja miksi joitakin ehdotuksia ei toteutettu.

Palkitsemisjärjestelmän oikeudenmukaisuuden vuoksi lentoasemilla ja risteilylaivoilla työskentelevät Beauty Advisorit eivät voi ottaa osaa samaan myyntikilpailuun. Lentoasemien ja risteilyalusten asiakas- ja ostomäärät eivät ole vertailukelpoisia keskenään, sillä lentoasemilla asiakasvirta on jatkuvasti ja nopea-tempoisesti vaihtuvaa, kun risteilyillä sama matkustajakunta viettää useita tunteja ja saattaa vierailla myymälässä useampaan otteeseen. Uusi palkitsemistyökalu on kehitetty toimivaksi myös lentoasemilla, mutta silloin käynnissä täytyy olla kaksi erillistä kilpailua, toinen laivoilla ja toinen lentoasemilla.

7.2 Palkitsemisohjelman myyntikilpailu

Myyntikilpailutyypisillä palkitsemisohjelmilla halutaan yleensä saada keskeisiä asioita toimimaan nopeatempoisesti ja lyhyen ajan. Kilpailua suunniteltaessa on pohdittava, onko kilpailulla negatiivinen vaikutus sisäiseen yhteistyöhön ja motivoiko se vain osaa työntekijöistä. (Hakonen ym. 2005, 189–190.)

Myyntikilpailutyypinen palkitsemisohjelma ei välttämättä ole ratkaisu ainoastaan lyhyellä ajanjaksolla, vaan se voidaan rakentaa myös pidempään jatkuvaksi sarjakilpailuksi. Sarjakilpailu pitää kiinnostusta yllä pidemmän aikaa. Sarjakilpailun eri osioissa voi olla omat painopisteet. Pidempijaksoisen palkitsemisohjelman hyötyjä on myös kilpailun sosiaalinen puoli: ihmiset puhuvat kilpailusta ja vertailevat tilannetta. Kilpailu tuo hauskan lisän hiljaisempaankin työpäivään. Palkitsemisohjelma on huolellisesti suunniteltu kokonaisuus ja sarjakilpailussa on tärkeää suunnitella kiinnostavat ja hyödylliset painopistealueet sekä vaihtuvat palkinnot. (Forsyth 2006, 88–89.)

7.3 Palkitsemisohjelman suunnittelu

Palkitsemisohjelman luomiseen kannattaa valita useampi kuin yksi henkilö, ettei ohjelma perustu liikaa ainoastaan suunnittelijan omaan taustaan (Rantamäki ym. 2006, 139). Palkitsemisohjelma sekä sen sisältämät tavoitteet sijoittuvat sovitulle ajanjaksolle, L'Oréalin tapauksessa neljännesvuoden sykleihin huipen-

tuen vuoden loppuun. (Hakonen ym. 2005, 190.) Star Card -motivointi- ja palkitsemistyökalu on kehitetty osaksi L'Oréal Travel Retailin jo käytössä olevia palkitsemis- ja kannustemenetelmiä. Palkitsemisohjelmaa suunniteltaessa on huomioitu myös yrityksen arvot sekä missio ja työntekijät palkitsemisohjelman kohderyhmänä (Forsyth 2006, 31).

Palkkiot voivat olla melkein mitä vain, mutta erikoispalkitsemisessa tulee huomioida myös verotuksellinen puoli. (Hakonen ym. 2005, 190.) On tärkeää tarkistaa verotussäädökset, mikäli on epävarmaa, peritäänkö esimerkiksi ylellisen palkintomatkan Pariisiin saaneelta veroa palkkiosta. (Hakonen ym. 2005, 188.) Palkitsemisohjelman suunnittelussa on huomioitava myös, että jokaisessa ohjelman vaiheessa täytyy olla mahdollisimman vähän motivaatiota mahdollisesti laskevia tekijöitä (Forsyth 2006, 31).

7.4 Tavoitteet ohjaavat tekemistä

L'Oréalin tavoitteena on tarjota mahdollisuus kauneuteen kaikille maailmassa. Kunnianhimoinen tavoite toivottaa maailman kaikki ihmiset tervetulleiksi L'Oréalin asiakkaiksi ja lupaa löytää jokaisen persoonaa korostavat tuotteet. Ennen kuin voidaan määrittää yksityiskohtaisempia tavoitteita, koko organisaatiolle määritetään suurempien linjojen tavoitteet, kuten koko L'Oréal-konsernin visio, missio ja arvot (Kauhanen 2010, 55). Nämä ylemmän tason tavoitteet ohjaavat kaikkia alemmille tasoille asetettavia tavoitteita (Kauhanen 2010, 55). L'Oréal Travel Retaililla kehityskeskustelukiertueiden tulokset ja Beauty Advisorien omat toiveet ja tarpeet otetaan huomioon vuosittaisia henkilökohtaisia tavoitteita määritettäessä (Sariola 2011).

Esimiehen ja työntekijän täytyy panostaa tavoitteiden suunnitteluun, jotta niistä saadaan toimivia ja perusteltuja. Tavoitteen tulee pohjautua jo olemassa olevan perustehtävän toteutumiseen. Suurimpana tavoitteena liike-elämässä on aina tuloksen kasvattaminen, johon jokainen tehtävä jokaisessa yrityksessä tähtää. Miksi tehtävä on olemassa ja mitä pitäisi saada aikaan? Tähän kysymykseen vastaaminen palauttaa mieleen perustehtävän vastuun ja työnkuvan. Keskeistä

on pohtia, mitkä tavoitteet tukevat organisaation strategiaa, toimintasuunnitelmia ja tavoitteita. (Sistonen 2008; 29, 113.)

Hyvä tavoite on haastava, selkeä ja motivoiva. Sitä ei aseta kukaan ulkopuolinen, vaan se on keskustelun tulos, jossa esimiehen ja työntekijän tarpeet ja osaaminen otetaan huomioon. Tavoitteita määrittäessä on hyvä miettiä vastaukset kolmeen kysymykseen: mitä, miksi ja miten. Usein tavoite vastaa näistä vain ensimmäiseen, eikä siksi ole käytännössä toimiva. Esimiehen ja työntekijän välisessä keskustelussa haetaan vastauksia edellä mainittuihin kolmeen kysymykseen, jotta löydetään kannustava tavoite, johon työntekijä haluaa sitoutua. Hyvä tavoite toimii luontaisena kannustimena muutokseen ja uudistumiseen. (Sistonen 2008, 112.)

7.5 Palkitsemisohjelman toteutus

Palkitsemisohjelman toteutusta ei saa venyttää liian pitkälle, ettei henkilöstö turhaudu, kun suunnitelmat eivät toteudukaan. Henkilöstön pitäminen motivoituneena ja sitoutuneena palkitsemisohjelmaan on sitä haastavampaa, mitä kauemmin ohjelman täytäntöönpanossa kestää. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 44,51). Beauty Advisorit ovat saattaneet alkaa odottaa uutta palkitsemistyökälua, koska heille lähetettiin marraskuun 2011 aikana kysely (liite 1.), jonka aluksi kerrottiin palkitsemisohjelman olevan suunnitteilla. Kyselyn ohjeistuksella ja kysymysmuodoilla haluttiin tuoda ilmi, että vastauksia käytetään apuna ohjelman kehittämisessä, mutta työkalu ei toteudu vain ja ainoastaan vastausten mukaisena.

Travel Retaililla voitaisiin Star Cardin esittelyvaiheessa kertoa Beauty Advisoreille, miten heidän toiveensa on otettu huomioon palkitsemisen kehittämisessä ja millä perustein Star Card lopulta muotoutui ja miten palkintomenetelmät valikoituivat. Esimerkiksi lahjakorttien käyttäminen palkintona oli toivottua, mutta se on käytännössä mahdotonta toteuttaa verotussyistä (Sariola, 2011).

L'Oréal Travel Retailin palkitsemisohjelman näyttävä ja innostava lanseeraus kannustaa Beauty Advisoreita kiinnostumaan palkitsemisohjelman mahdollis-

suuksista. Myös esimiehen innostus välittyy lanseeraustilanteessa ja motivoi työntekijää. Lanseeraus ja palkitsemisohjelmasta tiedottaminen on erittäin tärkeä osa palkitsemisohjelman käynnistämistä. Tässä työssä ei kuitenkaan käsitellä palkitsemisohjelman lanseerausta, sillä se sijoittuu aiherajauksen ulkopuolelle.

Yritysjohdon täytyy sitoutua uuteen palkitsemisohjelmaan ja saada työntekijätkin sitoutumaan siihen. Muuten palkitsemisohjelma on heikko, eikä toimi halutusti. Lisäksi heille on kerrottava täsmälliset ohjeet ja aikataulut. Työntekijät haluavat tietää, miten he hyötyvät ohjelmasta ja mitä tehtäviä ohjelmasta tulee heidän vastuulleen. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 46–47.)

8 PALKITSEMISOHJELMAN SEURANTA

Palkitsemisohjelman toimivuuden kannalta on erittäin tärkeää, että sen seurantaan ja kehittämiseen panostetaan. Ohjelma toimii myös koko organisaation oppimisprosessina, jossa kerätään tietoa ja sovelletaan sitä tilanteeseen sopivaksi. Muuttuvat tavoitteet muokkaavat myös osaltaan palkitsemisohjelmaa, joka tarvitsee hienosäätöä vastatakseen muuttuviin haasteisiin. Mikäli ohjelman toimivuutta ei seurata ja kehitetä, menettää se helposti merkityksensä ja hiipuu, tai muodostuu työntekijöiden mielessä itsestään selväksi, tasaisin väliajoin kiilahtavaksi raha-automaatiksi. (Hulkko ym. 2002, 203.) Palkitsemisohjelman seurannalla ja palautteen keräämisellä varmistetaan, että ohjelma toimii tarkoituksenmukaisesti. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 46–47.)

8.1 Seuranta ja raportointi

Palkitsemisohjelman seurannassa voidaan käyttää apuna lomakkeita, kuten kuukausiraportti. Uuden palkitsemisohjelman käyttöönottovaiheessa on erityisen tärkeää perustella työntekijöille, miksi raportointi on hyödyllistä. Jos työntekijöille ei kerrota raportointilomakkeen merkitystä, sen täyttäminen ei motivoi ja he saattavat täyttää lomakkeet huonosti tai palauttaa ne myöhässä. (Forsyth 2006, 31; 95.) Motivointi- ja palkitsemistyökalu Star Cardin tulokset raportoidaan kuukausittain jo aiemmin Travel Retaililla käytössä olleessa BA:n täyttämässä kuukausiraportissa. Star Card -raportoinnista ei haluta erillistä lomaketta, vaan sille tulee oma kohta kuukausiraporttiin, johon merkitään ainoastaan Star Cardin myytyjen tuotteiden lukumäärä.

Mikään palkitsemisohjelma ei täytä tehtäväänsä hyvin, mikäli siihen ei palata useampaan otteeseen vuoden aikana. Mitä useammin ohjelman toimivuutta seurataan, sitä helpompi ohjelmaa on päivittää. (Rantamäki ym. 2006, 115.) Palkitsemisohjelmaan on tärkeää jo etukäteen asettaa seurantapäivämääriä, jolloin tarkistetaan ohjelman toimivuutta ja päätetään, onko ohjelma tai joku sen

osa päivittämisen tarpeessa. Palkitsemisohjelman ei saa antaa vanhentua, ettei työntekijöiden motivaatio kärsi. (Forsyth 2006, 31.) Travel Retaililla palkitsemisohjelman toimivuudesta saadaan välitöntä palautetta esimerkiksi kolme kertaa vuodessa järjestettävissä kehityskeskusteluissa.

8.2 Kehityskeskustelut seurannan tukena

Luovuus, vapaus, vastuu ja riskinotto ovat olennainen osa yrittäjyyttä ja ne tarjoavat myös yrittäjyyden suurimmat ilon lähteet. Miksei samoja haasteita ja suuria onnistumisen tunteita aiheuttavia keinoja käytettäisi myös palkkатыössä lisäämään sisäistä motivaatiota ja työn imua? Palkkатыössä työmotivaatiota ja työniloa voitaisiin parantaa tukemalla työntekijöiden sisäistä yrittäjyyttä ja rohkaistemalla luovuuteen, kokeilemiseen ja vastuulliseen toteuttamiseen. (Kupila 2011.) L'Oréal Travel Retail ja Star Card tukevat Beauty Advisorin oman työn kehittämistä ja luovaa otetta myyntityöhön. Kannustimena on houkutteleva palkinto. Vastuullinen toteuttaminen tarkoittaa toimimista työnantajan arvojen ja imagon mukaisesti, mutta myös ongelmanratkaisutaitoa myyntityössä hyödyntäen.

Henkilöstön mahdollisuus osallistua palkitsemisjärjestelmän kehittämiseen tuottaa yleensä käytännössä toimivamman järjestelmän. Kehityskeskusteluissa palkitsemisesta avoimesti puhuminen luo luottamuksen lisäksi yhteistä kieltä organisaatioon. Jatkossa on helpompi tarttua ongelmiin, kun kaikki ymmärtävät palkitsemisjärjestelmän samalla tavalla ja toimivat sen tavoitteiden mukaisesti. (Hulkko ym. 2002, 75–76.)

Kehityskeskusteluissa voidaan määrittää yksilölliset tavoitteet jokaiselle, koska henkilökohtaisesti muokatut tavoitteet motivoivat enemmän (Rubanovitsch & Aalto 2007, 123). Beauty Advisorit osallistuvat kehityskeskusteluihin useasti vuoden aikana. Kehityskeskusteluissa kartoitetaan työtyytyväisyyttä, tehdään itsearviointia omista vahvuuksista ja kehittämiskohteista sekä keskustellaan tavoitteista ja tuloksista. (Sariola, 2011.)

Kehityskeskusteluissa käsiteltävien muiden asioiden lisäksi on tärkeää käsitellä palkitsemisohjelmaa ja työntekijän motivaatiota. Keskusteluissa pyritään keskittymään enemmän tulevaisuuteen kuin menneisyyteen ja asettamaan tavoitteita tulevaisuuden saavutuksille esimerkiksi myyntikilpailussa. Lisäksi mietitään keinoja, miten tavoitteisiin voitaisiin päästä. (Forsyth 2006, 108–109.) Kehityskeskustelut BA:n ja esimiehen välillä käydään edellisen neljänneksen tai koko vuoden pohjalta, mutta painopiste pidetään tulevaisuuden tavoitteissa.

Esimiehen on tärkeää saada palautetta kuluneesta palkitsemisohjelman jaksosta kaikissa kehityskeskusteluissa. Siten voidaan varmistaa, että ohjelma on motivoiva ja ajanmukainen. Esimies pääsee myös antamaan palautetta työntekijän suorituksista. Hyvin suunnitellut ja loogiset kehityskeskustelut lisäävät usein työntekijän työmotivaatiota. (Forsyth 2006, 108–109.)

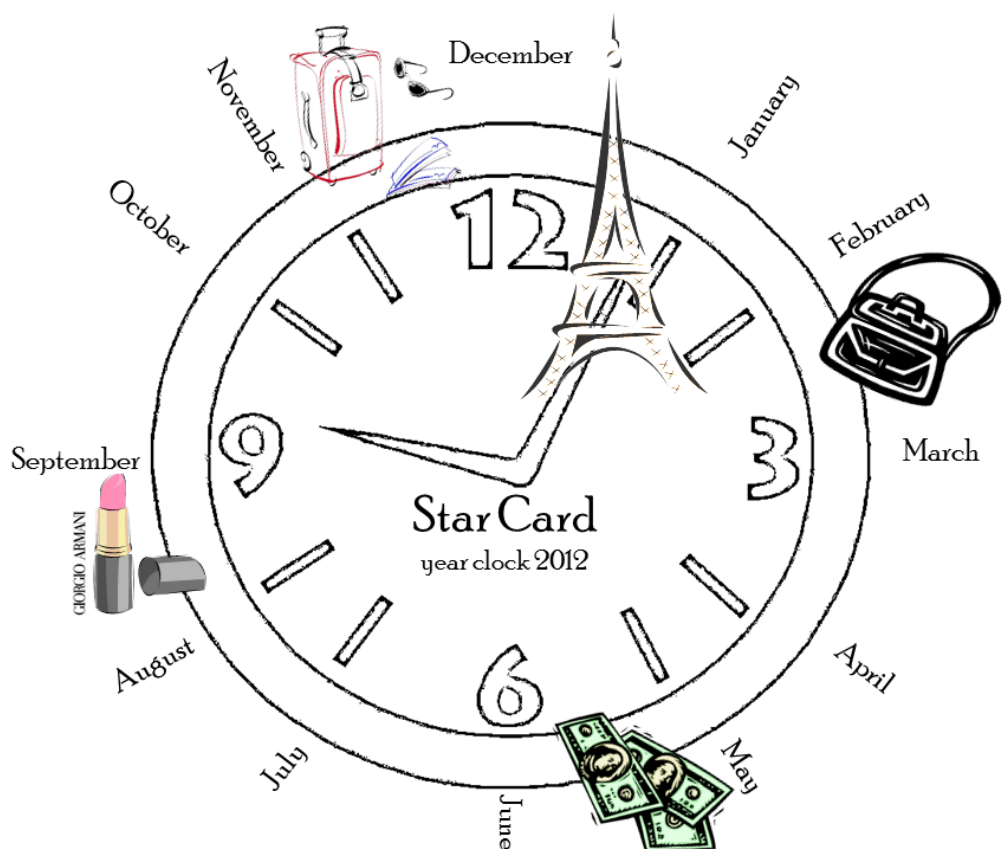
L'Oréal Travel Retaililla kehityskeskustelujen osaksi otetaan palkitsemisohjelman käsittely. Palkitsemisohjelman käynnistyttyä ensimmäisessä keskustelussa on tärkeää saada selvitettyä Beauty Advisoreiden ensituntemuksia, motivaatiota ja haasteita sekä kannustaa heitä parhaisiin suorituksiin. Loppuvuoden kehityskeskustelun painopisteenä on BA:n työmotivaatio. Erityisesti halutaan selvittää, mitkä olivat vuoden huippuonnistumisia kilpailussa sekä mitä BA aikoo kehittää seuraavan vuoden kilpailussa. Lisäksi tiedustellaan, olivatko palkinnot motivoivia ja onko Beauty Advisoreilla toiveita seuraavan vuoden palkitsemiseen.

8.3 Vuosikello ja motivaatiokalenteri esimiehen seurantavälineinä

Esimiestyössä kehittämisen ja seurannan apuvälineenä voi käyttää kalenteria tai vuosikelloa. Vuosikellon avulla on helppo määrittää aikataulu ja vastualueet vuoden kierron ajan. Siitä käy ilmi mitä kenenkin on tehtävä ja milloin. Näin palkitsemisohjelman seurannasta ja kehittämisestä saadaan hallittu kokonaisuus. (Hulkko ym. 2002, 204.)

Kehittämisen vuosikello (kuva 3.) on yksi tapa pitää vuoden kestävä palkitsemisprosessi yhtenäisenä kokonaisuutena. Tehtävät ja vastuut on helppo havainnollistaa aikaa mittaavan kellon muodossa, jolloin jokainen tasatunti muo-

dostaa oman kuukautensa. Jos merkittäviä asioita on paljon, voi kelloon muodostaa kaksi kehää ja merkitä uloimmalle kehälle esimerkiksi kehityskeskusteluiden, tapaamisten ja koulutuksien ajankohdat. (Hulkko ym. 2002, 204.) Silempi kehä voisi olla houkuttelevampi ja sille voitaisiin merkitä Travel Retailin vuoden tärkeimmät lanseeraukset ja kunkin kvartaalin ennalta valitut Star Card palkkiot. Näin tavoite pysyisi kirkkaana mielessä ja samalla voisi kehitellä jo uusia keinoja tulevien tuotteiden myyntiin.



Kuva 3. Vuosikello (Hulkko ym. 2002, 204).

Kehittämisen vuosikellon tueksi voidaan liittää myös motivaatiokalenteri. Motivaatiokalenterissa yhdistyvät yrityksen eri palkitsemistavat ja -ohjelmat ja siihen voidaan kirjata myös motivaation kannalta erityishuomiota vaativia päiviä, kuten

kiireiset myyntikaudet, uusien tuotteiden lanseeraukset ja organisaatiomuutokset. Kalenteria voidaan päivittää vuoden mittaan, jos organisaatiossa tapahtuu muutoksia, esimerkiksi äitiysloman sijaisuus tai työntekijän pitkä sairausloma. Sijaisuuden aikana lisämotivointi on tärkeää, koska sijaisen perehdyttäminen ja työyhteisöön mukaan ottaminen vaatii esimiehen lisäksi myös työntekijöiltä ylimääräistä panostusta. Kun yrityksessä huomioidaan myös henkilökohtaisen elämän ilot ja surut, kuten kihlautuminen, lisäkouluttautuminen tai läheisen kuolema, työntekijän sitoutuminen ja luottamus yritykseen kasvavat. (Forsyth 2006, 130.)

Motivaatiokalenteri jaetaan tapahtumiin sekä toimintoihin. Tapahtumat-osioon kirjataan tapahtumat, jotka vaikuttavat ihmisten tunteisiin ja motivaatioon. Näitä tapahtumia ovat esimerkiksi juhlapäivät sekä muut kiireiset kaudet, jolloin erityismotivaatiota tarvitaan, henkilökohtaiset tapahtumat, kuten syntymäpäivät ja täydet vuodet yrityksen palveluksessa, organisaatiomuutokset, kuten eläkkeelle jäänti ja uuden työntekijän hankkiminen sekä henkilökunnan koulutustapahtumat. (Forsyth 2006, 130.)

L'Oréal Travel Retailin motivaatiokalenterista löytyisi esimerkiksi kiireiset matkustuskaudet laiva- ja lentoliikenteessä, kehityskeskustelut, Beauty Advisoreiden koulutustilaisuudet sekä merkkipäivät. L'Oréal Travel Retailin täytyy huomioida myös eri kulttuureihin liittyvät tärkeät juhlapäivät, jotta yrityksen monimuotoinen arvomaailma ilmenee myös motivoinnissa. Motivaatiokalenterin toimintaosiossa näkyvät järjestelmän muutokset, esimerkiksi raportointimallin muuttuminen, aikataululliset muutokset vuosittaisella tasolla sekä henkilökohtaiset painopisteet, kuten lomat (Forsyth 2006, 131).

Motivaatiokalenterin lisäksi esimies pitää kirjaa jokaisesta työntekijästä. Työntekijästä kirjataan ylös kehitys, koulutukset, kehityskohteet ja tulevaisuudentoiveet. Kehityskeskustelujen muistiinpanoista kirjoitetaan kyseisiin asioihin liittyviä huomioita ylös. On erityisen tärkeää, että jokaisesta työntekijästä on ylhäällä yksilöllisiä kehityskohteita ja onnistumisia, että heille on helpompaa antaa henkilökohtaista palautetta myös kehityskeskusteluissa. (Forsyth 2006, 132.) L'Oréal Travel Retailin ylös kirjattavia asioita ovat myös Star Cardin myytyjen

tuotteiden kappalemäärät kuukausittain ja vuosittain sekä voitettut kilpailujaksot ja niistä saadut palkkiot. Mikäli myyjä ei saa henkilökohtaista palautetta omasta kehityksestään, aktiivisinkin myyjä passivoituu (Rubanovitsch & Aalto 2007, 123).

8.4 Palkitsemisohjelman riskit ja mahdollisuudet

Palkitsemista voisi tarkastella tarkoin kehitetyn palkitsemisohjelman ohella myös kokemuksena. Kaikki se hyvä, mikä työsuhteessa koetaan palkitsevana, on itse asiassa palkitsemista. Palkitsevuuden tunteen voi synnyttää yhtä hyvin tulospalkkaus, mielekäs työtehtävä tai työkaverin ystävällinen sana. Sama henkilö voi kokea kaikki nämä asiat palkitsevina. Ei ole ehkä mahdollista rakentaa järjestelmää, joka suoraan tuottaisi yhteenkuuluvuuden ja työyhteisön arvostamisen tunnetta, mutta jokainen työyhteisön jäsen voi omalla toiminnallaan olla luomassa palkitsevampaa työyhteisöä. (Handolin 2009.)

Toisinaan palkitsemista ei muisteta pitää johtamisen välineenä, vaan siitä tulee vain toisenlainen tapa maksaa korvausta työstä. Silloin hyötyjen arviointi ja palkitsemisen kehittäminen on unohtunut, eikä palkitseminen toimi niin kuin sen pitäisi ja mieleen saattaa tulla, että oliko ohjelman kehittäminen sittenkään siihen käytettyjen resurssien arvoinen. Olisikin tärkeää järjestää myös tulevaisuudessa tarvittavat resurssit kuntoon ennen kuin kehityshankkeita ajetaan läpi. (Hulkko ym. 2002, 208.)

Jos tavoitteet jäävät saavuttamatta, se johtuu useimmiten henkilöstön ja johdon osaamisen puutteesta. Yrityksen toimintaympäristössä menestyksekkäästi toimiminen ei onnistu puutteellisilla edellytyksillä eikä ympäristön muutoksia, kuten taloudellisen tilanteen vaihteluita, asiakkaita ja kilpailijoita, osata ottaa huomioon oikealla tavalla. (Kauhanen 2010, 32.)

Tavoitteiden asettaminen opitaan usein erehdysten ja kokeilun kautta ja käytössä havaitut virhearvioinnit on mahdollista korjata seuraavalle kaudelle. Kriittisin on uuden ohjelman ensimmäinen vuosi, jolloin liian helpot tai vaikeasti saavutettavat tavoitteet voivat pilata koko ohjelman uskottavuuden. (Hulkko ym. 2002,

200.) Tavoitteiden asettamista Be a Star BA! -kilpailulle käsitellään alaluvussa 9.5 Myyntitavoitteet ja Star Card.

Vaikka palkitsemisohjelma olisi kaikin puolin kelvollinen, sen henkilöstöä kannustava vaikutus voi jäädä toivottua pienemmäksi. Ohjelma saattaa olla hyvin rakennettu, yrityksen tavoitteiden ja strategian mukainen, tasapuolinen ja hyvässä yhteistyössä työntekijöiden ja esimiesten kanssa suunniteltu. Vaikka kaikki näyttäisi olevan tehty oikein, palkitsemisohjelma ei aina näytä kiinnostavan työntekijöitä. (Handolin 2009.)

Tässä opinnäytetyössä kehitetyllä motivointi- ja palkitsemistyökalulla on hyvät edellytykset onnistua. Se on koottu L'Oréal Travel Retailin kokonaisuus huomioiden ja toimeksiantajaa sekä Beauty Advisoreita konsultoiden. Lisäksi jokainen työkalun yksityiskohta on perustellusti valittu.

9 TAVOITA TÄHTIÄ!

Star Card -motivointi- ja palkitsemisohjelman ”To Reach for the Stars” -sloganin ajatuksena on rohkaista tekemään parhaimpansa ja kokemaan tähtihetkiä. Sana ”tähti” yhdistyi nopeasti mielikuvaan L’Oréalista. Heidän myydyimmistä tuotteistaan puhutaan tähtituotteina ja heidän tuotesarjojensa kasvoina nähdään elokuvamaailman valovoimaisimpia tähtiä. Beauty Advisoritkin tavoittelevat tähtimyyjiksi. Oli luonnollista liittää tähtiin kurottaminen symbolisena ajatuksena myös palkitsemisohjelmaan ja tätä kautta syntyi nimi Star Card. Tähtiin kurottelu kuvastaa BA:n ponnisteluja myyntityön ja palkkioiden eteen.

9.1 Be a Star BA! -motivaatiokysely

Työntekijät ovat sitoutuneempia palkitsemisjärjestelmään, kun he saavat olla mukana luomassa sitä. Be a Star BA! -motivaatiokyselyn (liite 1.) tavoitteena oli ottaa Beauty Advisorit mukaan motivointi- ja palkitsemistyökalun suunnitteluun selvittämällä, mikä heitä motivoi. Be a Star BA! -motivaatiokysely toimi taustamateriaalina motivointi- ja palkitsemistyökalun suunnittelussa, että palkitseminen vastaisi Beauty Advisorien todellisia tarpeita. Kysely hyväksytettiin toimeksiantajalla ennen sen lähettämistä. Be a Star BA! -motivaatiokysely lähetettiin 1.11.2011 14 BA:lle ja kyselyyn vastasi kahden viikon aikana 11 BA:ta.

Kyselyn pohjalta selvisi, että useimpia työntekijöitä motivoivat mukavat työkaverit, viihtyisä työympäristö sekä esimiehen tarjoama tuki ja työstä saatava palkka. Motivaatiota lisäävät rakentava palaute ja tunnustus hyvästä työstä. Muita motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi tuotteet, tuotetietous ja osallistuminen työvuorojen suunnitteluun.

Työmotivaatiota laskevia tekijöitä kyselyn mukaan ovat työmäärä suhteessa palkkaan, kiire sekä myytävien tuotteiden ajoittainen puuttuminen. Lisäksi työmotivaatiota alentavat arvostuksen puute, liian korkeat odotukset, bonusten myöhästyminen, epätietoisuus ja pitkät työpäivät.

Kyselyssä pyydettiin järjestämään työmotivaatiota lisääviä tekijöitä tärkeysjärjestykseen pisteyttämällä vastausvaihtoehdot. Mediaani valittiin kuvaamaan tuloksia, koska se antoi laajemman ja osuvamman kuvan vastausten sijoittumisesta kuin keskiarvo. Mediaanin perusteella vastaukset järjestettiin tärkeysjärjestykseen, numero yhden ollessa tärkein, seuraavanlaisesti:

1. Myyntikilpailut ja niistä palkitseminen
2. Esimiehen ja työkavereiden kannustus ja palaute
3. Henkilökohtainen myyntitavoite
4. Koulutukset
5. Arvostettu ja tunnettu työnantaja

Suurimmaksi motivaatitekijäksi nousi myyntikilpailut ja niistä palkitseminen ja toiseksi suurimmaksi esimiehen ja työkavereiden kannustus ja palaute. Kyseiset vastaukset huomioitiin BA:n motivointi- ja palkitsemistyökalun luomisessa. Työntekijöiden sitoutuminen kannusteojelmaan on todennäköisempää, kun työntekijät ovat päässeet mukaan osaltaan kehittämään kannusteojelmaa.

Kyselyssä kerättiin mielipiteitä, mitkä palkinnoista motivoisivat eniten ja vastaajat järjestivät tärkeysjärjestykseen annetut vaihtoehdot. Vastaukset järjestettiin mediaanin perusteella tärkeysjärjestykseen, numero yhden ollessa tärkein, seuraavanlaisesti:

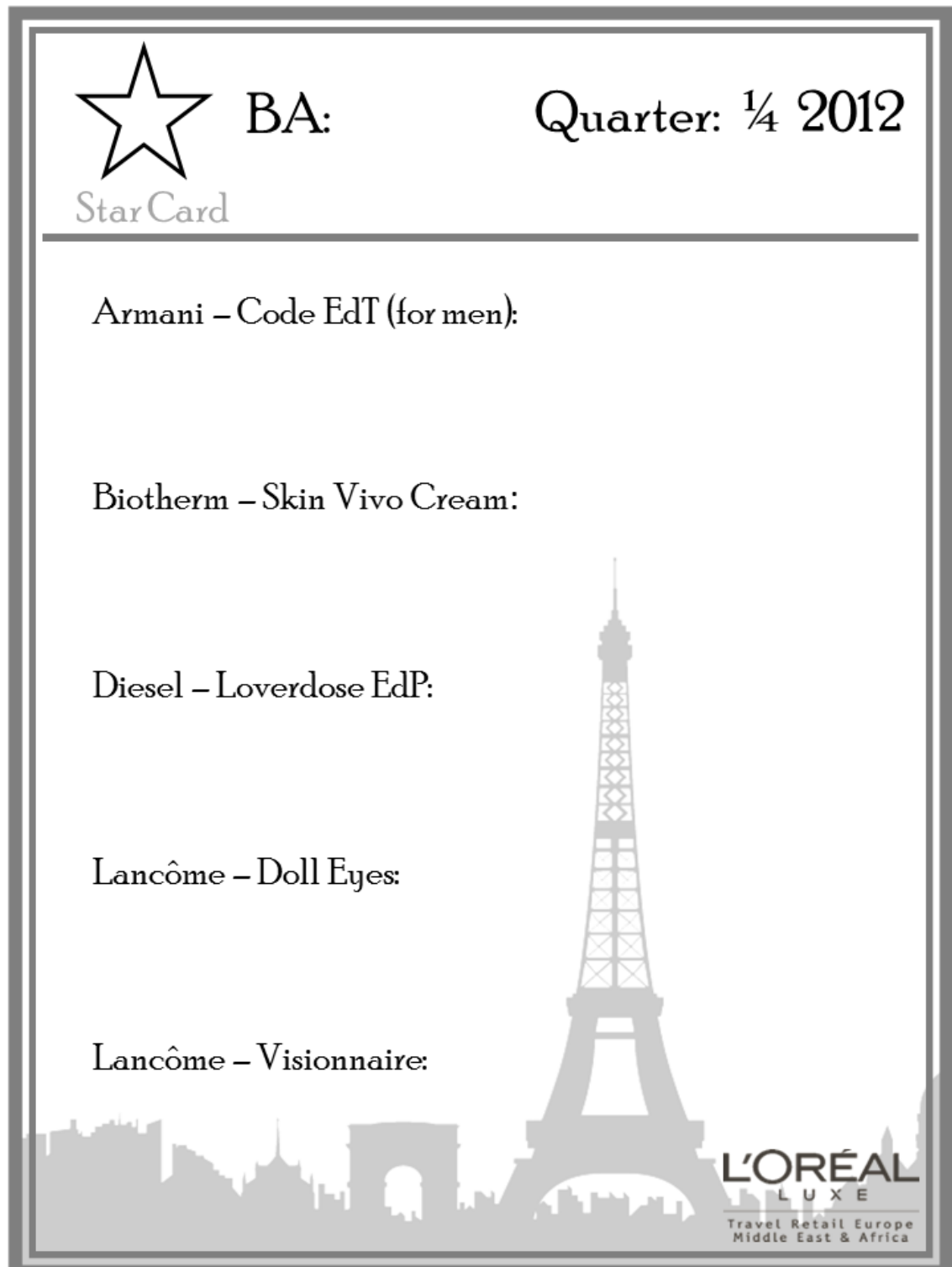
1. Konserttiliput tai muu elämys
2. Merkkilaukku, -aurinkolasit tai -asuste
3. Vaatelahjakortti
4. Ravintolalahjakortti ja myynti- tai trendikoulutus.

Motivoivin palkinto Beauty Advisoreiden mielestä oli konserttiliput tai muu elämys. Myös merkkilaukku, -aurinkolasit ja -asusteet kiinnostivat. Vaatelahjakortti

ei ole mahdollinen verotuksen kannalta. Verotukselliset asiat palkkioista selvisivät vasta kyselyn tekemisen jälkeen.

9.2 Star Card

L'Oréal Travel Retailin työkalut Beauty Advisoreille nimettiin BA:n menestystyövälineiksi: "BA's Tools for Success". Kokonaisuus sisältää heillä jo käytössä olleet ja tässä työssä kehitetyt työvälineet. Motivointi- ja palkitsemistyökalu Star Card (kuva 4.) on BA:n uusi työkalu, joka toimii muiden menestysvälineiden kanssa yhdessä sekä myös omana kokonaisuutenaan. A6-kokoinen, taskuun mahtuva kortti Star Card on Beauty Advisorin apuväline myynnin seuraamiseen ja motivoimaan BA:ta kehittämään omaa myyntiä.



Kuva 4. Star Card.

Ennen jokaista vuosineljännestä jokainen BA saa uuden Star Cardin, johon on merkitty kulloinkin kuluva vuosineljännes. Star Cardissa on listattuna viisi tuotet-

ta aakkosjärjestyksessä, joiden perään BA merkitsee tukkimiehen kirjanpidolla myymiensä tuotteiden lukumäärän. Tuotekortin taustalla näkyy Eiffel-torni muistuttamassa tavoitteesta. Star Cardin ulkoasu on suunniteltu yhteensopivaksi koulutuksissa käytettävän PowerPoint-esityksen kanssa. Star Cardiin valikoitui viisi tuotetta, koska se on lukumäärä, jota on helppo käsitellä muun myyntityön joukossa myös kiireisinä päivinä. Viiden tuotteen joukosta BA löytää kätevästi juuri myymänsä tuotteet ja ne on helppo kirjata ylös. Pidempi tuotelistaus hidastaisi BA:n työtä ja voisi toimia motivaatiota laskevana tekijänä Star Cardia kohtaan. Lisäksi Star Card kulkee helposti mukana, koska se on suunniteltu taskukokoiseksi.

Star Cardin viisi tuotetta valitaan L'Oréal Travel Retailin kunkin neljänneksen strategian painotusten mukaisesti. Star Cardilla voidaan tukea lanseerauksia, nostaa esille lisää huomioarvoa kaipaavia tuotteita ja lisätä tähtituotteiden eli klassikko- ja suosikkituotteiden myyntiä. Uutuustuotteet saadaan kilpailun avulla liikkumaan suuremmalla volyymilla kuluttajille ja uutuksien myynti tuo lisää mielenkiintoa ja vaihtelua Beauty Advisorin työhön. Myös suosittujen tuotteiden ja rakastettujen klassikoiden myynti kasvaa, kun niiden myyntiin keskitytään tietoisesti. Vähemmälle huomiolle jääneen tuotteen lisääminen Star Cardiin tuo lisähaastetta myyntiin BA:lle ja antaa mahdollisuuden kehittyä myyjänä.

Esimerkkituotteiksi Star Cardiin valittiin (kuva 4.) Armanin miesten tuoksu, Biothermin kasvovoide, syksyllä 2011 lanseerattu Dieselin naisten tuoksu, Lancômen uutuusripsiväri sekä syksyn 2011 suurin lanseeraus: Lancômen Visionnaire -seerumi. Star Cardiin sijoitetaan monipuolisesti eri brändien tuotteita useista tuoteryhmistä, kuten tuoksuista, puhdistus-, kasvojenhoito- ja vartalo- tuotteista, miesten ihonhoitotuotteista sekä värikosmetiikasta. Star Cardiin voidaan valita sekä kalliimpia että edullisempia tuotteita. Kalliimpien tuotteiden valinta on yrityksen kannalta kannattavampaa, mutta yksi edullisempi tuote joukossa voi kasvattaa Beauty Advisorin myyntimotivaatiota.

Star Cardissa on tuotteita sekä miehille että naisille. Tavoitteena on, että Star Cardin tuotteita voidaan myydä jokaiselle asiakkaalle, ainakin osana lisämyyntiä. Esimerkkinä miesasiakas, joka tulee ostamaan miesten kasvovoidetta, jota

ei sillä hetkellä ole Star Cardissa. Hänelle myydään Biothermin miesten kasvo-voide, mutta BA ehdottaa lisäksi Star Cardista löytyvää Armanin miestentuoksua. Lisäksi BA myy asiakkaalle Star Cardin Visionnaire-seerumin vaimolle tuliaiseksi ja tyttäreille tuliaiseksi Star Cardin Doll Eyes -ripsiväriin. Lisämyynti ei rajoitu pelkästään Star Cardin tuotteisiin, vaan on tärkeä pyrkiä hyvään tulokseen myös kuukauden kokonaismyynnissä. Travel Retailin palkitsemiskokonaisuuteen kuuluva Be a Star BA! -kilpailu ja Star Card on suunniteltu myynnin tueksi tietyille tuotteille, muttei korvaa muun myyntityön tärkeyttä. L'Oréal Travel Retailin palkitsemiskokonaisuuden jo aiemmin käytössä olleet osa-alueet kiinnittävät enemmän huomiota myyntikokonaisuuteen.

Laivan kosmetiikkamyymälässä lisämyynnin merkitys korostuu enemmän kuin tavaratalon kosmetiikkaosastolla, koska samat asiakkaat viettävät aikaa laivalla pidempään, kuin tavaratalossa, jossa asiakkaat vaihtuvat useasti päivän aikana. Laivalla asiakkaat ovat usein lomatunnelmissa ja tekevät helpommin heräteostoksia. Osa keskittää pidempiaikaiset ostoksensa laivalle, jolloin he ovat jo ehtineet valmistautua mielessään suurempiin ostoksiin. Oman haasteensa myyntityöhön tuovat seminaariristeilyt, jolloin asiakkaat eivät välttämättä ehdi ostoksille lainkaan. Seminaariristeilyjä osuu jokaisen BA:n kohdalle, joten ne eivät vaikuta myyntikilpailun oikeudenmukaisuuteen.

9.3 Kohti Pariisia

Beauty Advisorit osallistuvat Star Cardin tuotteita myymällä Be a Star BA! -kilpailuun. Jokaisen vuosineljänneksen jälkeen kaksi Star Cardin tuotetta kappalemääräisesti eniten myynyttä BA:ta palkitaan Beauty Advisoreiden koulutustilaisuudessa. Tuotteet lasketaan kappalemääräisesti, koska Star Cardilla halutaan kannustaa myymään eri tuotteita eikä ainoastaan Star Cardin kalleinta tuotetta. Koulutustilaisuudessa julkistetaan seuraavan neljänneksen Star Card sekä seuraava tavoiteltava palkinto. Palkitsemisessä huomioidaan Beauty Advisoreita eniten motivoivat palkinnot.

Vuoden palkinnot suunnitellaan etukäteen teemakaupunki Pariisiin liittyvänä kokonaisuutena. Osasta vuosineljänneksiä Beauty Advisorit palkitaan rahallisella palkkiolla ja osasta tavaroilla ja elämyksillä. Kyselyn mukaan sekä rahalliset että tuotepalkkiot kiinnostivat Beauty Advisureita. Heidän kyselyssä kaipaamansa lahjakortit palkintona toteutuvat rahallisessa muodossa ja palkintorahoilla voi hemmotella itseään vaikkapa viettämällä rentouttavan ostospäivän.

Lyhempi aikaisten Star Cardien kappalemääraisten myyntien lisäksi Star Cardien tuloksia seurataan vuositasona. Kaksi vuoden aikana eniten Star Card - tuotteita myynyttä BA:ta pääsee matkalle Pariisiin. Pariisi on koko vuoden kantava teema, koska se on L'Oréal-konsernin koti. Menestystarinan juuret, tuotekehittelyn keskus sekä pääkonttori sijaitsevat siellä. Beauty Advisureille halutaan antaa mahdollisuus päästä tutustumaan L'Oréalin siihen puoleen, joka päivittäisessä työssä saattaa tuntua kaukaiselta.

Pariisi-teema näkyy myös vuoden muissa palkinnoissa ja niiden tarkoituksena on antaa luksusta menestyksestä BA:n arjen keskelle. Palkintomatka Pariisiin sisältää työhön liittyvää ohjelmaa, kuten Travel Retailin toimistossa vierailun tai suureen lanseeraukseen osallistumisen mutta myös vapaa-aikaa. Pariisi lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta, kun sinne pääsee kollegan kanssa ja omalle työlle saa vielä kansainvälisempää näkökulmaa. Muotikaupunkinakin tunnettu Pariisi on houkutteleva palkinto Be a Star BA! -kilpailussa.

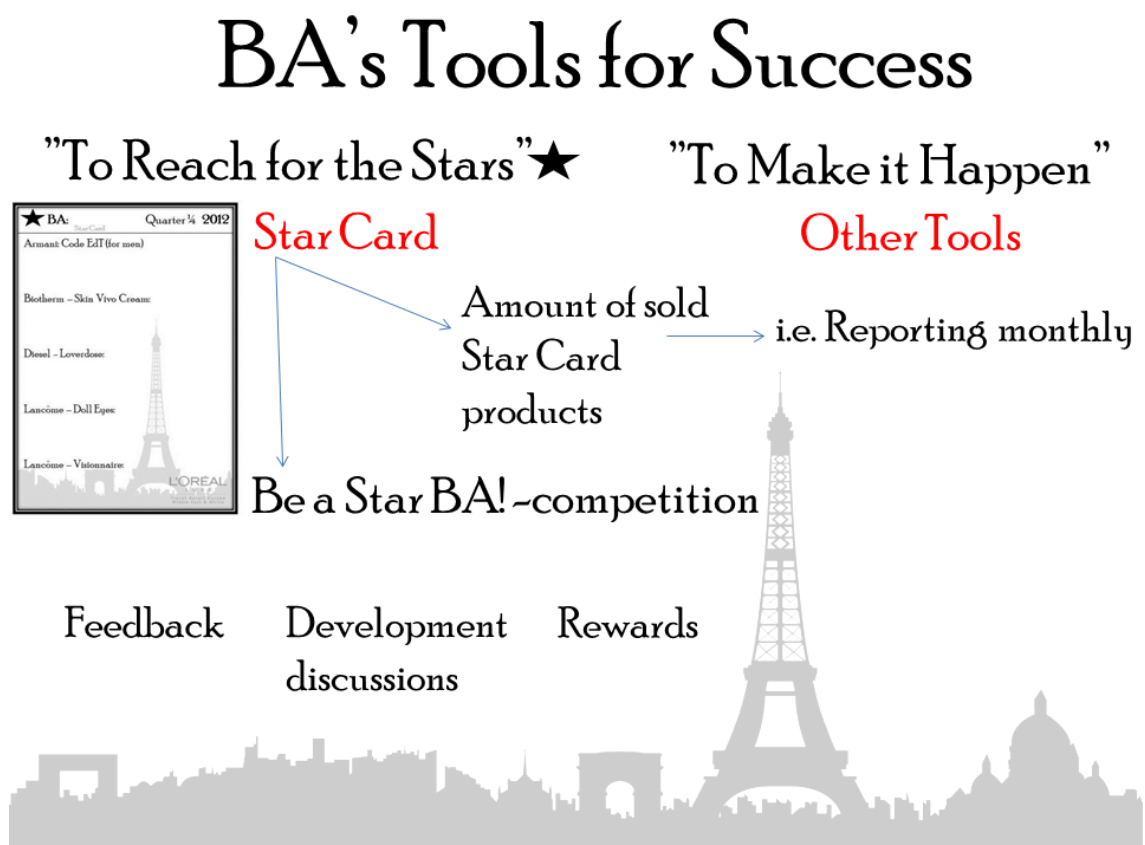
Beauty Advisureita palkitaan aina kaksi kappalemääräisesti eniten Star Cardin tuotteita myynyttä. Kaksi kuudestatoista on sopivan määrä, koska kaksi voittajaa voivat jakaa toistensa onnistumisen tunnetta edellisestä kaudesta ja lisätä kokemuksen arvoa BA:lle. Myös palkintomatkastaa saa enemmän irti kollegan kanssa. Kahden Beauty Advisorin palkitseminen neljästi vuodessa sekä Pariisin palkintomatkan antaminen kahdelle kerran vuodessa ei aiheuta kohtuuttomia kuluja yritykselle suhteessa hyötyihin.

Koulutustilaisuuksia on neljästi vuodessa ja niihin osallistuvat kaikki Beauty Advisorit. Be a Star BA! -kilpailun palkitseminen sopii erinomaisesti koulutustilaisuuksiin. Niissä kaikki Beauty Advisorit ovat paikalla näkemässä julkisen tun-

nustuksen kahden tähti-BA:n hyvästä suorituksesta, kun palkinnot ja positiivinen palaute jaetaan. Julkinen palkitseminen kannustaa myös muita Beauty Advisoreita tavoittelemaan seuraavaa palkintoa, joka julkistetaan myös koulutuksessa.

9.4 BA's Tools for Success

BA:n menestystyövälineet eli BA's Tools for Success on laajempi kokonaisuus Beauty Advisorin kaikista työvälineistä (kuva 5.), joihin sopivaksi myös Star Card suunniteltiin.



Kuva 5. BA's Tools for Success.

Menestystyövälineet jaetaan ”To Reach for the Stars” -sloganin alle sekä ”To Make it Happen” -sloganin alle. ”To Make it Happen” -sloganin alla on L’Oréal Travel Retaililla jo käytössä olevia työvälineitä, jotka on huomioitu motivointi- ja palkitsemistyökalu Star Cardin laadinnassa, mutta tässä opinnäytetyössä niistä mainitaan ainoastaan kuukausittainen raportointi.

Star Cardin tuotteita myymällä Beauty Advisor tavoittelee henkilökohtaista myynnin kehittämistä sekä Be a Star BA! -kilpailun voittamista. Beauty Advisor kirjoittaa ylös Star Cardinsa myytyjen tuotteiden kappalemäärän kuukausittain ja lähettää sen muihin työvälineisiin kuuluvassa kuukausiraportissa esimiehelle. Siten BA:lle ei tule ylimääräistä lomaketta raportointiin. BA saa Star Cardistaan palautetta kuukausittain. Mikäli BA:lla on ollut hankaluuksia myydä Star Cardin tuotteita, esimies voi antaa esimerkiksi lisää myyntivinkkejä haastavilta tuntu- neiden tuotteiden myyntiin.

Kolme kertaa vuodessa BA pääsee pohtimaan Star Cardin ja Be a Star BA! -kilpailun herättäneitä ajatuksia kehityskeskusteluissa ja pääsee antamaan sekä saamaan palautetta suorituksistaan. BA saa neljästi vuodessa uuden Star Cardin ja koulutustilaisuuksissa BA saa hyödyllistä tietoa Star Cardin tuotteista. Koulutustilaisuuksissa BA:lle selviää, ketkä kaksi voittivat edellisen neljänneksen palkinnot ja mitä palkintoa seuraavaksi tavoitellaan. Beauty Advisoria innostetaan koulutuksissa Pariisi-teemasta ja muistutetaan koko vuoden kestävästä kilpailun voittajille saatavasta upeasta palkintomatkasta Pariisiin.

Star Card haluttiin liittää osaksi kokonaisuutta siksi, että se helpottaa motivointi- ja palkitsemistyökalun käyttöönottoa sekä ennen kaikkea auttaa Beauty Advisoria työssään tukemalla muita työvälineitä ja motivoimalla oman myynnin seuraamiseen. Star Cardin yhteensovittamisella muihin työvälineisiin haluttiin myös auttaa Travel Retailia pitämään neljännesvuosittaiset koulutukset selkeinä Beauty Advisoreille.

Star Cardin koulutusmateriaaleihin on suunniteltu ehdotuksena palautteen korostamista. Vaikka L’Oréal Travel Retaililla on jo palautekulttuuri olemassa, haluttiin nostaa esille, kuinka tärkeää palautteen antaminen on motivointi- ja pal-

kitsemistyökalun onnistumiselle. Myös kyselyvastauksissa palautetta pidettiin toiseksi tärkeimpänä motivaattorina heti myyntikilpailujen ja niistä palkitsemisen jälkeen.

9.5 Myyntitavoitteet ja Star Card

Star Cardin myyntitavoitteeseen ei haluttu määrittää ylärajaa, koska Be a Star BA! on uudentyyppinen myyntikilpailu myös Travel Retailille. Liian kunnianhimoinen tai helposti saavutettavissa oleva myyntitavoite vaikuttaisi Beauty Advisorien motivaatioon ja asenteeseen Star Cardia ja koko myyntityötä kohtaan heikentävästi ja kehitystyö valuisi samalla hukkaan.

Ilman ennalta määritettyjä tavoitteita luodaan positiivinen paine ja menestyksikäimmät tähtimyyjät määrittävät itse tavoitteensa käytännön työssä. Se lisää myös omaa motivaatiota työn kehittämiseen sekä luovuuden ja oman persoonan hyödyntämiseen.

Tarkempia myyntitavoitteita voidaan halutessa määrittää Star Cardin ensimmäisen vuoden jälkeen. Silloin on mahdollista seurata koko vuoden myyntiä, erillisiä vuosineljänneksiä ja Star Cardiin valittujen tuotteiden menekkiä. Seuranta auttaa valitsemaan tuotteita tulevien vuosineljännesten Star Cardeihin ja tarkistamaan palkintojen houkuttelevuuden. Tärkeää on myös, että palkkiojärjestelmä uudistuu ja pysyy mielenkiintoisena. Kehityskeskusteluissa saadaan arvokasta tietoa siitä, miten BA:t ovat itse suhtautuneet Star Cardiin, onko se koettu hyödylliseksi ja miten sitä voisi kehittää. Tärkeää on huomioida myös, ettei palkitseminen nouse työn tärkeimmäksi asiaksi (Rantamäki ym. 2006, 131).

10 POHDINTA

Haastava motivaatio- ja palkitsemistyökalun suunnitteluprosessi pysäytti useassa vaiheessa miettimään, vastaavatko Star Card -työkalu ja Be a Star BA! -kilpailu sekä organisaation että Beauty Advisoreiden tarpeita. Suunnitteluprosessissa perehdyttiin motivaatio- ja palkitsemiskirjallisuuden lisäksi L'Oréaliin yrityksenä, koska työkalu haluttiin sovittaa Travel Retailin hajautetulle organisaatiolle toimivaksi ja käytännölliseksi sekä ennen kaikkea auttamaan ja kannustamaan Beauty Advisoria työssään.

Star Cardissa on huomioitu yrityksen näkökulma myynnin lisäämiseksi ja tuotteiden valinta Star Cardiin on perusteltua. L'Oréal Travel Retail antaa viimeisen silauksen Star Cardin tuotevalinnoille käyttämällä uusimpia strategiatietoja esimerkiksi lanseerauksista Star Card -vuotta suunniteltaessa. Beauty Advisor saa Star Cardista hyödyllisen apuvälineen, joka tuo lisää myynti-intoa tavoittelemisen arvoisilla palkinnoilla ja lisäksi Star Card kannustaa BA:ta tärkeän lisämyynnin tekemiseen.

Motivaatio- ja palkitsemistyökalu onnistuttiin suunnittelemaan järkeväksi osaksi Beauty Advisorin menestystyövälineitä ja opinnäytteessä on sovellettu ajanmukaista teorian tietoa ajankohtaiseen aiheeseen. Laajasta aiheesta on valittu työkalun kannalta oleellinen tieto, ja sitä on onnistuneesti sovellettu työkaluun. Huomionarvoista työssä on myös L'Oréalin arvomaailman mukaisen toiminnan tukeminen ja työntekijälähtöinen ajattelu.

Työssä on sivuttu hyvin niukasti Star Cardin lanseerausta, joka antaisi hyödyllistä tietoa siitä, miten Star Card esitellään työntekijöille. Toisaalta lanseerauksen mukaan ottaminen opinnäytteeseen olisi mennyt selkeän rajauksen ulkopuolelle. Tärkeintä lanseerauksessa on näyttävä ja innostava, Pariisin tunnelmaan johdatteleva esittely. Beauty Advisoreille kerrotaan myös, miksei kaikkia kyselyssä ilmenneitä palkitsemisideoita ollut mahdollista toteuttaa.

Motivointi ja palkitseminen on haastavaa, koska esimiehen täytyy päivittää keinoja jatkuvasti ja seurata, koska on tarvetta uudelle palkitsemiskeinolle. Tämä opinnäytetyö toimii kannustavana esimerkkinä kauneudenhoitoalan sekä muiden myyntityöhön liittyvien alojen esimiehille ja toivottavasti innostaa heitä panostamaan yritystensä työntekijöiden motivointiin. L'Oréal Travel Retaililla työntekijät ovat onneksaassa asemassa ja heidät huomioidaan arvokkaina yksilöinä. Tulevaisuudessa he saavat myös mahdollisuuden tavoittaa tähtiä ja päästä Pariisiin.

Tärkeässä roolissa Beauty Advisorin kulkuvälineenä tähtiin toimii esimiehen perusteltu kiitos ja kehitysehdotukset sekä julkinen tunnustus hyvin tehdystä työstä. Työn tähtihetket lisäävät sisäistä motivaatiota, jonka avulla pystyy uskomattomiin suorituksiin. Reach for the Stars!

LÄHTEET

- Aaltonen, T.; Pajunen, H. & Tuominen, K. 2011. Syty ja Sytytä. Valmentavan johtamisen filosofia. Helsinki: Talentum.
- Adair, J. 2007. Leadership and motivation. The fifty-fifty rule and the eight key principles of motivating others. 3. painos. Lontoo: Kogan Page.
- Be A Star BA, 2011. Motivaatiokysely L'Oréal Travel Retailing Beauty Advisoreille. Webropol-ohjelma.
- Handolin, V.-V. 2009. Työn pitää tuntua palkitsevalta. Talouselämä 8.5.2009.
- Forsyth P. 2006. How to motivate people. 2., uudistettu painos. Lontoo: Times Newspapers Ltd.
- Hakonen, N.; Hakonen, A.; Hulkko, K. & Ylikorkala, A. 2005. Palkitse taitavasti. Palkitsemistavat johtamisen välineenä. Helsinki: WSOY.
- Hulkko, K.; Hakonen, A.; Hakonen, N. & Palva, A. 2002. Toimiva tulospalkkaus – opas kehittämiseen. Helsinki: WSOY.
- Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Helsinki: Infor.
- Kupila, P. 2011. Sisäistä hehkua puhkuen työntekoon. Talouselämä 19.8.2011.
- L'Oréal 2011. History of L'Oréal. Viitattu 12.12.2011 <http://www.loreal.com> > Our Company > L'Oréal from 1909 to 2009 > History of L'Oréal > From 1909 to 1956.
- L'Oréal 2011. Our Brands. Viitattu 12.12.2011 <http://loreal.com> > Brands.
- L'Oréal Travel Retail 2011. Koulutusmateriaali. 1st Round 2011 Presentation -PowerPoint.
- Luoma, K.; Troberg, E.; Kaajas, S. & Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta. Osaamisen kokonaispalkitseminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Makupaloja moninaistuvasta työelämästä. Asiantuntijaseminaari 30.11.2011. Luennoitsija Katja Sariola. L'Oréal Travel Retail. Turun ammattikorkeakoulu.
- Mantere, S.; Suominen, K. & Vaara, E. 2011. Toisinajattelua strategisesta johtamisesta. Helsinki: WSOYpro.
- Rubanovitsch, M.D. & Aalto, E. 2007. Haasteena myynnin johtaminen. Helsinki: Libris Oy.
- Rantamäki, T.; Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. Helsinki: WSOYpro.
- Sariola, K. 2011. Katja Sariolan haastattelu 30.9.2011. Turku.
- Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Helsinki: Talentum.

Be a Star BA! -motivaatiokysely

Be A Star BA! -motivaatiokysely

Hei Beauty Advisor!

Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää millaiset työ- ja palkitsemistavat koette työssänne motivoivina ja innostavina ja miten niitä voisi vielä kehittää.

Teemme opinnäytetyötä L'Oréal Travel Retailille estenomin opinnoissamme Turun ammatti-korkeakoulussa ja tavoitteenamme on luoda toimiva palkitsemis- ja motivointityökalu autta-
maan myyntityössä.

Kyselyn tulokset antavat meille erittäin arvokasta tietoa ja niitä käytetään nimettömänä ainoas-
taan opinnäytetyömme lähdemateriaalina.

Kiitos vastauksestasi!

1. Sukupuoli *

- ☐ Nainen
- ☐ Mies

2. Ikä *

- ☐ Alle 25
- ☐ 26-34
- ☐ 35-49
- ☐ 50+

3. Koulutus *

- ☐ Kosmetologi
- ☐ Parturi-kampaaja
- ☐ Meikkaaja
- ☐ Merkonomin tai myyjän ammattitutkinto
- ☐ Estenomi
- ☐ Tradenomi
- ☐ Muu, mikä?
- ☐ Opiskelija, tutkintonimike:

4. Kuinka kauan olet työskennellyt L'Oréal Travel Retail Beauty Advisorina? *

- ☐ Alle vuoden
- ☐ 1-3 vuotta
- ☐ 4-6 vuotta
- ☐ Yli 6 vuotta, kuinka monta?

5. Mikä sinua motivoi työssäsi? *

Mainitse ainakin kolme asiaa.

6. Mikä laskee työmotivaatiotasi? *

Mainitse ainakin kolme asiaa.

7. Kumpi seuraavista kannustaisi sinua enemmän? *

Valitse toinen.

☐ Tavoitteen onnistuneesta saavuttamisesta saatava rahapalkkio neljännesvuosittain.
Esimerkiksi 100-200 euroa.

☐ Tavoitteen onnistuneesta saavuttamisesta saatava elämys tai luksustuote neljännesvuosittain. Esimerkiksi tunnetun artistin konserttiliput tai merkkilaukku.

8. Mikä seuraavista lisää työmotivaatiotasi? *

Numeroi jokainen kohta tärkeysjärjestykseen 5 (eniten) - 1 (vähiten).

Myyntikilpailut ja niistä palkitseminen *

Esimiehen ja työkavereiden kannustus ja palaute *

Koulutukset *

Henkilökohtainen myyntitavoite *

Arvostettu ja tunnettu työnantaja *

9. Osallistuisitko mielelläsi koko vuoden työpanoksen palkitsevaan kilpailuun, jossa palkintona olisi esim. matka Pariisiin kahdelle vuoden menestyneimmälle BA:lle? *

☐ Kyllä.

☐ En.

10. Mikä seuraavista palkinnoista motivoisi sinua parhaisiin saavutuksiin myyntityössä? *

Numeroi jokainen kohta tärkeysjärjestykseen 5 (eniten) - 1 (vähiten).

Merkkilaukku, -aurinkolasit tai -asuste *

Konserttiliput tai muu elämys *

Ravintolalahjakortti *

Myynti- tai trendikoulutus *

Vaatelahjakortti *

11. Heitä tähän villeimmätkin ajatuksesi, mikä asia/tavoite/kannustin/palkkio tms. saisi sinut liekkeihin työssäsi!

Kiitos vastauksestasi, mukavaa päivänjatkoa!☐